

# användbart!

En kvartalstidskrift om arbetsmiljöforskning, 1/2014



Foto: Thad Zajdowicz

*När konkurrensen i arbetslivet ökar är de unga mest utsatta.*

## Psyisk ohälsa drabbar allt fler unga

Den psykiska ohälsan bland unga har ökat i Sverige sedan 1990-talet. En orsak är att arbetslivet har förändrats. Hälften av de unga i arbetslivet är visstidsanställda och arbetslösheten är många gånger högre än tidigare. Till mottagningen på institutet för stressmedicin söker sig numera välutbildade, högpresterande unga som har svårt att säga nej. De blir sjuka av att hela tiden tvingas vara på topp och finnas till hands.

*Tema psykosocial arbetsmiljö*



Foto: Tom Pickering

### Mer intressant läsning om psykosocial arbetsmiljö:

|                                           |        |
|-------------------------------------------|--------|
| Mobbning kan motarbetas med handlingsplan | sid 6  |
| Om psykosocial skyddsring                 | sid 7  |
| Kunden har inte alltid rätt               | sid 8  |
| Hälsosamma kontor                         | sid 10 |

# Låt inte rädsla sopa mobbningen under mattan!

**D**en psykosociala arbetsmiljön blir allt tuffare i ett arbetsliv där konkurrensen om jobben ökar och arbetslösheten är hög. Särskilt utsatta är de unga. Hälften av dem har otrygga visstidsanställningar samtidigt som de psykiska prestationskraven i deras arbete ökar. När företag genomför organisationsförändringar ökar konflikterna på jobbet och även andelen mobbade. I tjänstesektorn ökar stressen när kunder kränker och hotar de anställda.

Trots att kunskapen numera är ganska god när det gäller orsakerna till stress och mobbning i arbetslivet ligger andelen mobbade fortfarande på nio procent av arbetskraften. Det är samma nivå som på 1980-talet. Rädsla gör att många helst sopar mobbning under mattan och inte låtsas om den. Därför behövs ökad medvetenhet hos både chefer och anställda.

Det pågår en hel del forskning för att utveckla nya metoder att minska stress och mobbning. I detta nummer skriver vi bland

annat om en handlingsplan med målet nolltolerans mot mobbning och om olika arbetsmaterial för chefer och anställda som ett stöd att minska stressen på jobbet. Vi har också besökt ett byggföretag som försöker att skapa en stressfri arbetsmiljö i framtidens kontorslandskap.

\*\*\*

Läs gärna mer i vårt tidigare temanummer om psykosocial arbetsmiljö i nummer 4/2011 av Användbart!

Anna Holmgren

## Innehåll nr 1/2014

### Tema: psykosocial arbetsmiljö

|                                                             |        |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| Stress drabbar allt fler unga                               | sid 3  |
| Mobbningen minskar inte i arbetslivet trots ökade kunskaper | sid 4  |
| Mobbning kan motarbetas med handlingsplan                   | sid 6  |
| Fokusera på verksamheten inte på individen                  | sid 7  |
| Kunden har inte alltid rätt                                 | sid 8  |
| Nytt stöd för chefer att främja hälsan                      | sid 9  |
| Hälsosamt kontor                                            | sid 10 |
| Forskning utvecklar framtidens kontor                       | sid 11 |
| Webbtjänst ska hjälpa stressade                             | sid 12 |



En kvartalstidskrift om arbetsmiljöforskning publicerad på [www.arbetsmiljoforskning.se](http://www.arbetsmiljoforskning.se) **Utgivare** Frilanskooperativet Arbetlivsjournalisterna Ek För, Lastageplatsen 1B, 291 53 Kristianstad, [www.arbetlivsjournalisterna.se](http://www.arbetlivsjournalisterna.se)

**Redaktion** Torbjörn Uhlin, redaktionschef och ansvarig utgivare, [torbjorn@uhlin.nu](mailto:torbjorn@uhlin.nu), Roland Cox, Eva Ekelöf, Anna Holmgren, [ana.holmgren@gmail.com](mailto:ana.holmgren@gmail.com) (redaktör nr 1/2014), Birgita Klepke, Ragnhild Larsson, Suzanne Vikström **Layout** TangoMedia, Lars Ringberg.

**användbart!**



# Stress drabbar allt fler unga

**Den psykiska ohälsan ökar bland unga. Osäkra anställningar och högre krav på att vara känslomässigt engagerad i jobbet kan vara delar av förklaringen, tror överläkare Kristina Glise på Institutet för stressmedicin i Göteborg.**

En kväll för två år sedan satt Ingrid Lindström på tåget på väg hem från jobbet när hon plötsligt fick svårt att andas. Hjärtat slog skrämmande fort. När hon kom hem ringde hon ambulansen eftersom hon var övertygad om att hon höll på att dö. Det visade sig vara en panikattack.

– Jag hade inte förstått att jag mådde så dåligt, men när jag väl kände efter insåg jag hur trött och stressad jag egentligen var, säger Ingrid Lindström, som var 27 år när hon fick sin första panikattack.

## Osäkra anställningar försvårar

När Ingrid Lindström insjuknade hade hon en vecka kvar på sin projektanställning som projektledarassistent och produktionsassistent på produktionsbolaget Strix.

– Det är stressande när man inte har en fast anställning, att aldrig veta hur det ska bli. Man måste hela tiden prestera på topp och finnas till hands.

Under ett år gick Ingrid i kognitiv beteendeterapi. För att klara sin ekonomi jobbade hon extra som



Foto: Kristin Viktorsson  
kommunikatör på ett bokförlag, när hon orkade. Hon tror att det tog längre tid för henne att bli frisk eftersom hon hade en så ekonomiskt

osäker tillvaro och samtidigt var ensamstående mamma.

Hennes önskan att alltid prestera och vara andra till lags, har också spelat in, menar hon.

– Jag har alltid sagt ja till allt utan att känna efter hur jag själv mår. Bara den andra blir glad så är jag nöjd, säger Ingrid som nyligen startat



Foto: Ragnhild Larsson

*Otrygga jobb och skyhöga krav tar på de ungas psykiska hälsa.*

eget företag som kommunikationskonsult.

– Även om jag har en tuff period bakom mig och jag fortfarande känner mig skör, har jag också blivit starkare och vågar säga ifrån.

## Perfektionister i riskzonen

Kristina Glise är forskare och överläkare vid Institutet för stressmedicin i Göteborg. Hon berättar att många som söker sig till mottagningen där är välutbildade, ambitiösa och högpresterande. De är perfektionister som har svårt att säga nej och tycker aldrig att något de gör är tillräckligt bra.

– Vi tar emot allt fler som är födda på 1990-talet. Det är unga människor som studerar eller arbetar och har svårt att reglera sin aktivitet. De kör på för mycket och förstår inte kroppens signaler.

Sedan 1990-talet har den psykiska ohälsan ökat i Sverige. Mest ökade den bland ungdomar i åldern 15–24, särskilt bland kvinnor, enligt Socialstyrelsens rapport Folkhälsan i Sverige 2013.

Det finns flera orsaker till att de unga är mer sårbara, menar Kristina Glise. Arbetslivet har förändrats mycket. Till exempel är hälften av de unga visstidsanställda.

– Det ökande antalet osäkra anställningar påverkar den psykiska hälsan.

Du förväntas också vara känslomäs-

sigt engagerad i mycket högre grad och de kvalitativa kraven kan vara svåra att leva upp till. Det är stressande att hela tiden tvingas vara



Foto: Annika Gelin

på topp, vara kreativ, leverera och finnas till hands.

## Arbetsgivarens agerande avgör

De flesta patienter som kommer till Institutet för stressmedicin, säger att de blivit sjuka av jobbet. Det handlar om för mycket jobb, upprepade omorganisationer och olika typer av konflikter. Forskningen visar att åtgärder på arbetsplatsen ger bäst resultat när långtidssjuka med psykiska diagnoser ska komma tillbaka i jobb.

– Kognitiv beteendeterapi kan ge symtomlindring, men det är arbetsgivarens agerande som är avgörande för rehabiliteringen, säger Kristina Glise.

Ragnhild Larsson



När konflikter trappas upp kan de leda till mobbning.

# Mobbningen minskar inte trots ökade kunskaper

**Kamp, dolda agendor, konflikter, uppgivenhet, flykt. Det är en beskrivning av arbetsmiljön i en skola i dag. Konflikter och mobbning i arbetslivet tycks inte gå att utrota, de ligger kvar på samma nivå år efter år. Ändå finns väl grundad kunskap om hur de uppstår och också om vad som krävs för att undvika dem.**

En anmälan till Arbetsmiljöverket kan vara ett sista desperat rop på hjälp i en ohållbar situation. En skola i Stockholm har varit anmäld tre gånger de senaste åren. Eva Strids namn finns med i inspektionsmeddelandet som berörd. Hon är huvudskyddsombud vid Lärarförbundet i Stockholm och berättar att skolan i fråga är byggd i

slutet av 1940-talet och att den är nedsliten och i behov av renovering.

Resultatet av en medarbetarenkät på skolan från 2013 visade att 22 procent av arbetstagarna varit utsatta för våld och hot på arbetsplatsen. Elva procent hade blivit utsatta för kränkande särbehandling av andra anställda. Det kan innebära att man blir åthutad med en kränkande ton, man får höra att man inte kan samarbeta med kollegorna, inte passar in.

## Kamp och dolda agendor

I en annan utredning, som gjorts av skolförvaltningen, står att "stämning-

en präglas av kamp, dolda agendor, konflikter, uppgivenhet, flykt".

Arbetsbelastningen är för hög, säger Arbetsmiljöverket och ställer en hel rad krav på skolan för att förbättra arbetsmiljön. Skolan åläggs bland annat att vidta

*"För hög arbetsbelastning grogrund för konflikter"*

åtgärder för att förebygga hot och våld, kränkande handlingar och hög arbetsbelastning. De ska ha rutiner för att rapportera och utreda tillbud. Skyddsombud och medarbetare som företräder arbetstagarna ska ha möjlighet att medverka i utredningarna.

– Som huvudskyddsombud kan vi komma in och hjälpa till med att



medla och försöka lösa konflikter i dialog med de inblandade. Konflikterna på just den här skolan har en lång historia. De anställda klarar inte av att samverka med ledningen och kanske inte heller med varandra, säger Eva Strid.

Eva Strid är luttrad. Hon blir ofta kallad till överläggningar och möten. Vad kan hon göra?

–Vi kan prata med rektor, med grundskolechef, alla berörda och försöka komma fram till lösningar. Arbetsgivaren kan kalla in företagshälsovården eller annan utomstående expertis för att försöka lösa konflikterna.

–Det som bekymrar mig allra mest är när det blir en total låsning mellan skolledning och skyddsombud. Vi måste kunna samverka, säger hon.

## Krav och kontroll

Töres Theorell är professor vid Stressforskningsinstitutet och har under mer än 20 år föreläst, forskat och skrivit om psykosociala arbetsmiljöfrågor. Han berättar att risken för konflikter och mobbning ökar när anställda



Foto: Eva Ekelöf

Eva Strid



Foto: Eva Ekelöf

Töres Theorell

upplever att de har dålig kontroll, men också när det pågår organisatoriska förändringar. Det gäller för både män och kvinnor.

Men när män hade diktatoriska chefer och upplevde att de var utbytbara blev risken för mobbning större för män, men inte för kvinnor.

För kvinnor gällde däremot att de som upplevde brist på humanitet på arbetsplatsen – att man inte brydde sig om varandra som människor – hade det ökad risk för mobbning.

När arbetstagarna i stället kände att de var värdefulla och att de inte självklart kunde bytas ut, var det förebyggande både mot mobbning och konflikter.



Foto: Lucija Hilje

*Klimastet hårdnar när många riskerar få sparken.*

–Ökade krav och minskad kontroll baddar självklart för långvariga konflikter som kan vara svåra att reda ut. Det saknas vad vi kallar humanism på en sådan arbetsplats. Om konflikter inte blir bearbetade jäser de och blir en mobbningsprocess, säger han. Brist på resurser, krav som krockar, risk för att bli förflyttad eller sparkad, dåliga möjligheter att bli befordrad, är andra riskmoment.

## Samma siffror

Cirka nio procent av yrkesarbetande män och kvinnor i Sverige har utsatts för elaka handlingar, mobbning, det senaste året. Det är en stabil siffra som legat kvar på samma nivå sedan 1980-talet.

–Jag tycker själv, både som medborgare och forskare, att siffran borde sjunka, men det gör den inte.

När företag genomför organisationsförändringar ökar risken med 28 procent att fler känner sig mobbade efter två år, jämfört med en grupp där inga förändringar genomförts, visar forskningen.

–Organisationsprocessen har koppling till mobbning och det är inte så konstigt. Om många löper risk att få sparken eller bli förflyttade vill man positionera sig och klimatet hårdnar.

Töres Theorell menar att många

organisationsförändringar genomförs utan att det finns en tillräckligt stark motivering.

–Vid organisationsförändringar måste man vara försiktig med de anställda och fånga upp de processer som kan leda till mobbning. Det är en viktig fråga.

## Passiv chef en risk

Ann Nyberg, en kollega till Theorell, har gjort en studie av den internationella forskningslitteraturen och funnit att det värsta en chef kan ägna sig åt är att vara passiv.

Chefer som är passiva och drar sig undan bidrar till konflikter och mobbning.

Töres Theorell tycker att psykosociala skyddsronder och personalenkäter kan fungera, men

de kan också manipuleras, både av chefer och anställda.

–Ibland kan det vara bättre att göra riktiga intervjuer där man på allvar försöker kartlägga problemen.

Han tycker att det kan vara tveegat att ta in en konsult.

–Cheferna själva, men också facket måste engagera sig. Över huvud taget är det problem att det finns för litet engagemang i arbetsmiljöfrågor.

–Dålig arbetsmiljö kostar, säger han.

Eva Ekelöf

*”Höga krav och låg kontroll ökar mobbningen”*

# Mobbning kan motarbetas med en handlingsplan

**Rädsan för mobbning gör att man helst sopar den under mattan. Det behövs kunskap och ökad medvetenhet, både bland chefer och anställda för att ta tag i problemen. Det vet Margaretha Strandmark, som nu arbetar fram en handlingsplan för hur arbetet ska gå till.**

Margaretha Strandmark, professor emerita i folkhälsovetenskap vid Karlstad universitet, har forskat om mobbning för att kunna ta fram en handlingsplan i ett projekt som finansierats av AFA Försäkring. Arbetet inleddes med att forskargruppen skickade ut en enkät till cirka 2 000 anställda på sjukhus och i äldreomsorgen i fem kommuner i västra Sverige. Svaren visade att 2,5 procent av de anställda led av svår mobbning och att 8,5 procent blev mobbade då och då.

Forskarna valde ut tre arbetsplatser där mobbning förekom och ingrep i grupperna genom att deltagarna fick en halv dags undervisning om mobbning och konflikthantering. De tog också fram ett kortspel, som kan användas som underlag i diskussioner om mobbning.

–I kortspelet finns inget facit utan var och en måste själv reflektera kring situationen i spelet och diskutera den.

## Alla tillsammans

Nästa steg var att ta fram en konkret handlingsplan att använda på arbetsplatserna.

Handlingsplanen har använts i grupperna, men den har fått kritik för att vara för omständlig och svår. Nu ska den omarbetas och skickas ut igen till deltagarna.

Handlingsplanen handlar om den gemensamma värdegrunden, om hur man känner igen mobbning, om bemötande och om klimat och atmosfär på arbetsplatsen. Närmaste chefen ansvarar för att planen följs och att nya medarbetare får en fad-



Foto: Vincius Sgarbe

*Den som mobbas kan drabbas av oro, ängslan och sömnlöshet.*

der. Alla arbetar tillsammans mot det gemensamma målet nolltolerans mot mobbning.

–Det måste finnas mötesplatser där man kan diskutera mobbning. Chefer och medarbetare har olika roller hur man genomför handlingsplanen, säger Margaretha Strandmark. Chefen ska gå igenom planen med alla anställda

## ”Målet är nolltolerans mot mobbning”

och de anställda ska skriva under på att de följer den. Chefen följer upp och har ansvar för att diskussionen om mobbning hålls levande, men alla anställda har också ett ansvar för att delta och förebygga mobbning.

## Skapa medvetenhet

I botten måste det finnas kunskap om vad mobbning är och ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete, där den psykosociala arbetsmiljön ingår.

–Till hösten hoppas vi att handlingsplanen är klar och då kan den användas på arbetsplatserna, även de som inte är offentliga.

Margaretha Strandmark

tror att en kombination av föreläsning och små diskussionsgrupper är den bästa vägen att gå. Medvetenhet om mobbning skapar man genom kunskap, men sedan måste upplevelserna av mobbning bearbetas i grupperna.

–Det finns en stor rädsla, men vet man vad mobbning är minskar rädslan och man kan ta tag i problemen. Alla som har ansvar för arbetsmiljön borde få utbildning, säger hon.

Eva Ekelöf

Läs mer om forskningen här:  
<http://www.arbetsmiljoforskning.se/mobbning/mobbning-sopas-under-mattan>



Margaretha Strandmark

Foto: Eva Ekelöf



# Fokusera på verksamheten inte på enskilda personer

**Om en psykosocial skyddsron ska ge gott resultat så bör den handla om verksamheten, inte bara om chefen eller om enskilda personer. Ett öppet samtal är bättre, menar arbetsmiljöforskaren Lisbeth Rydén som varnar för en övertro på enkla checklistor.**

– Checklistor kan göra mer skada än nytta, säger Lisbeth Rydén, civil-ekonom som ägnat sig mycket åt verksamhetsutveckling i den offentliga sektorn.

Arbetsmiljöverket ser just nu över föreskrifterna för hur organisation och social arbetsmiljö bör vara beskaffad. Av de råd som finns i dag är de äldsta över 30 år gamla. Målet är att få fram nya föreskrifter till senhösten 2015.

Begreppet ”psykosocial skyddsron” kommer kanske inte att nämnas. Föreskrifterna brukar inte vara så detaljerade när det gäller val av metoder.

## Checklistor

Den som googlar kan lätt hitta checklistor för psykosociala skyddsroner:

- Hos Prevent finns ett sådant formulär, med frågor om arbetets innehåll, trivsel, arbetsklimat och ledning.

- Hos Arbets- och miljömedicin i Uppsala kan man hitta checklisten



Foto: Privat

Margareta Strandmark

App, som står för Arbetsplatsens psykosociala puls. Lisbeth Rydén anser dock inte att checklistor är det bästa sättet att gynna mentalt hälsosamma arbetsplatser. Hon leder ett forskningsprojekt om psykosocial arbetsmiljö på Centrum för tillämpad arbetslivs-



Foto: StockXchng

*Arbetsmiljöproblem är inte bara rök och damm.*

forskning och utvärdering vid Malmö högskola.

– Jag tycker genuint illa om enkäter. De förenklar och i viss mån fördumar oss som arbetar. De förstärker en vertikal tankefigur där chefen lätt pekas ut som ansvarig för att ta hand om oss stackars medarbetare, säger Lisbeth Rydén.

Resultatet av en checklista kan bli ett antal staplar i ett diagram i en pärm, menar hon. Det kan också ge ett resultat som får enskilda personer att känna sig träffade.

– Risken finns att man går i försvar och att problemen blir ännu mindre pratbara, säger Lisbeth Rydén.

Samtalen kan också bli uppgivna och fastna i ältande om bristande resurser eller dumma beslutsfattare, menar hon.

## Fokus på jobbet

I stället bör den psykosociala översynen utgå ifrån samtal kring hur arbetet är organiserat, anser Lisbeth Rydén.

– Vad fungerar? Vilka leveranser klarar vi inte av?

– I stället för att prata om relationer och personliga egenskaper så kan man då börja prata om sådant som man har gemensamt: Hur man ska få till en bra pedagogik, ett bra omhändertagande, ett bra arbete.

Forskaren understryker vikten av att man upplever sig göra ett gott arbete.

– Att bygga en gemensam stolthet

tillsammans är grundläggande för den psykosociala hälsan. Verksamhetsfrågorna är detsamma som arbetsmiljöfrågorna, anser Lisbeth Rydén.

Hon skrev 2013 en forskningsrapport med titeln Diskursiva arbetsmiljörisker. Utifrån den formulerade hon sedan ett eget arbetsmaterial för en psykosocial skyddsron.

Det är tänkt för arbetsplatsträffar och utgår från tre öppna frågor – om att komma till tals, att få komma till sin rätt och att komma tillrätta med problem i verksamheten. Arbetsmaterialet finns att ladda ner på hennes hemsida, ellerr.se.

Roland Cox

*”Jag tycker genuint illa om enkäter”*

# Kunden har inte alltid rätt

**Ett ökande arbetsmiljöproblem i detaljhandeln är kunder som betar sig illa, kränker och ibland till och med hotar de anställda, som ofta får ta till egna kreativa lösningar. I studien "Att jobba med jobbiga kunder" ser forskarna den roll som kunder tilldelas i samhället som en bidragande orsak.**

–Företag och organisationer utgår ofta från att "kunden alltid har rätt". Personalen förväntas behandla kunden som någon slags "kung" och uppfylla alla förväntningar och önskemål, säger Nicklas Salomonson, docent i företagsekonomi på Handels- och IT-högskolan vid Högskolan i Borås som arbetar med studien tillsammans med Markus Felleesson, docent i företagsekonomi, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet.

## Kunders självbild triggas

Nicklas Salomonson menar att föreställningen om kunden som överordnad och allsmäktig anammas även i allt högre grad av kunderna själva, något som påverkar hur kunder betar sig. Det kan trigga, men även legitimera, att kunder att bär sig illa åt.

Studien blir klar 2015, men forskarna har några preliminära resultat från en intervjustudie med ett 30-tal personer i detalj- och dagligvaruhandeln, exempelvis klädbutiker. Fokus är på olika jobbiga situationer med kunder, hur de uppstår och vilka strategier de anställda använder för att hantera problemen.

## Överrumpling en bra strategi

Oftast uppstår verbala kränkningar när kunderna ska reklamera varor, då



Foto: StockXchng

*Idén om "kunden som kung" kan trigga otrevligt beteende.*

de blir påträngande, otåliga och irriterade. Andra jobbiga situationer är att de är allmänt otrevliga och saknar allmänmänskligt hyfs eller stökar till det i butiken, men även svåra situationer med våldsamma och hotfulla kunder förekommer. Några strategier som de anställda använder:

- De förklarar vad som gäller för kunden på ett tydligt sätt.

- De låter kunden prata på och visar att de lyssnar.

- De använder humor för att vända situationen.

- De ber andra i personalen om hjälp med exempelvis högljudda kunder eller att kalla på väktare i värre situationer.

- De agerar i bland övertrevligt i otrevliga situationer, något som verkar överrumpla en del kunder och ta udden av beteendet.

Forskarna lade särskilt märke till situationer som utåt sett kan ses som mindre besvärliga, men som person-

alen upplevde som extra jobbiga. Till exempel när kunder inte vet vad de egentligen vill ha och samspelet mellan kund och anställd inte fungerar. De anställda tycker att de har hjälpt till så mycket de kan, men kunderna håller inte med.

–Problemet kan vara att kundernas förväntningar inte alltid överensstämmer med det företagen kan erbjuda. Företag kan också bli tydligare med vad de säljer och vilka möjligheter och begränsningar som finns i erbjudandet, säger Nicklas Salomonson.



Nicklas Salomonson

Foto: Henrik Bewngtsson

## Undviker konfrontationer

Personalen hamnar lätt mitt emellan olika krav på förväntningar från företaget respektive kunden. Därför låter de ibland kunden få rätt för att slippa konfrontationer. I vardagliga situationer tvingas de anställda ofta vara extra kreativa för att lösa problemen. De vill också få en chans till att ventilera vad som har hänt, och att ägarna lyssnar och tar till sig det.

–Personalen själv bör också fånga upp signaler när något inte fungerar i butiken, något som kan vara orsaken till dåligt kundbeteende, säger han.

Suzanne Vikström

## Studien Att jobba med jobbiga kunder

- Studien finansieras av Forte, Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd. Huvudfokus är arbetsmiljöproblem som uppstår när kunder betar sig illa, men också att ta reda på vilka strategier anställda och organisationer har för att hantera problemen.

- Forskarna vill även lyfta fram förståelsen för vilka konsekvenser, den i samhället rådande föreställningen om kundens upphöjda status, får för de butiksanställda. Projektet har bedrivits inom detaljhandeln, en bransch som visar en hög grad av problem för butiksanställda i form av kränkningar, hot och våld från kunder.



# Nytt arbetsmaterial stöd för chefer att främja hälsan

De flesta chefer vet hur en hälsofrämjande ledare ska vara. Men de saknar tid och resurser för att nå dit. Det konstaterar forskarna **Andrea Eriksson**, doktor i folkhälsovetenskap, och **Lotta Dellve**, gästprofessor i ergonomi vid KTH.

För att stärka cheferna uppdaterar de sitt arbetsmaterial "Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap". Materialet har de utvecklat i ett samarbetsprojekt mellan Arbets- och miljömedicin Väst och Göteborgs stad. Projektet har finansierats av Vinnova och Göteborgs Stad. Enligt forskarna är hälsa betydligt mer än bara frånvaro av sjukdom. Det är också en resurs som inkluderar fysiskt, mentalt och socialt välmående.

## Chefer vill ha hjälp

Intervjuer med chefer som har gått ledarskapsprogram om hälsofrämjande arbetsplatser i Göteborgs stad, på Volvo och Astra Zeneca visar att de flesta vill ha hjälp med administrativa uppgifter, riktlinjer för hur god hälsa ska uppnås och möjligheter att träffa andra chefer i kollegiala nätverk. Dessutom vill de ha mer stöd från sin egen ledning eftersom de är klämda av krav från olika håll. Det gällde inte minst kommunala chefer inom vård och omsorg.

Forskarna drog slutsatsen att de flesta chefer har en helhetssyn, men att många saknar förutsättningar för att få till en hälsofrämjande arbetsplats. Ett vanligt problem är, enligt Lotta Dellve, att en pressad arbetssituation med allt mer administrativa uppgifter gör det svårt att få ledarskapet att

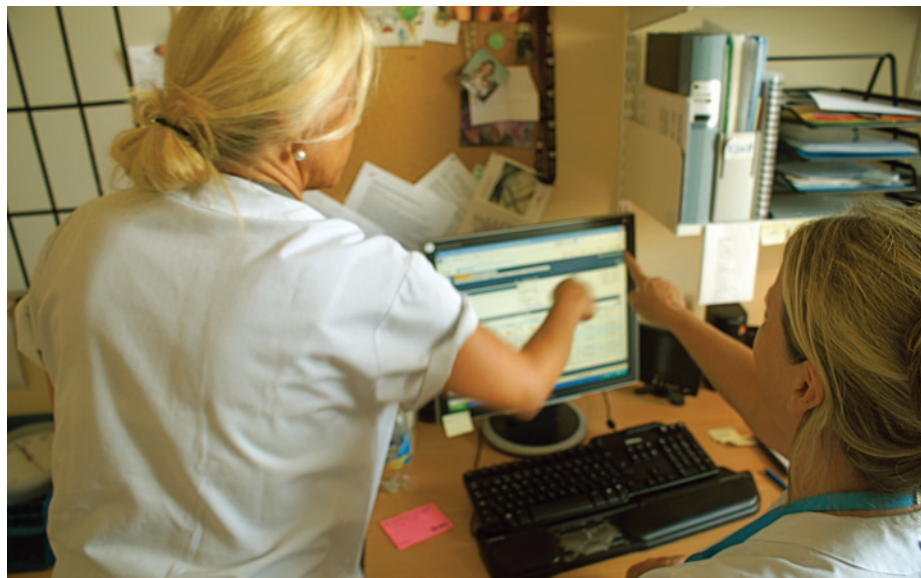


Foto: Jan Veistad

*Stressade chefer hinna inte med att tänka på personalen.*

fungera i praktiken. Det gäller inte minst mellan-chefer inom kommunal vård och omsorg.

– Finns inte tid, resurser och en helhetssyn blir det ofta enstaka aktiviteter eller sporadiska satsningar vid sidan av det vanliga arbetet, säger hon.

## Vetenskaplig grund

Som stöd i arbetet har forskarna tagit fram arbetsmaterialet Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap som används av både chefer och medarbetare, inte minst på arbetsplatsträffar.

– Bäst fungerar det om både chefer, medarbetare och skyddsombuden deltar, säger Lotta Dellve och tillägger



Foto: Privat

Andrea Eriksson



Foto: Jan Veistad

Lotta Dellve

att Västmanlands läns landsting snart kommer att testa ett sådant samarbete.

Ett annat sjukhus kommer att satsa särskilt på högre chefer

för att överbrygga klyftan mellan dem och den praktiska verksamheten.

Våren 2014 testar forskarna det nya arbetsmaterialet på en referensgrupp.

– Innehållet bygger fortfarande på en vetenskaplig grund och vi kopplar tydligare ihop arbetsmiljön med hållbar utveckling, säger Lotta Dellve.

Det nya materialet kommer under året att testas i tre versioner; för självstudier via webb, interaktivt med återkoppling i grupper via webb och för grupper som träffas vid sex tillfällen.

Lotta Dellve tipsar att webbgrupperna kommer att fungera bäst i chefernas pressade tidsschema.

– Chefer har nog svårt att ägna sig åt schemalagda dialogmöten även om dessa har mer bestående värde.

Birgita Klepke

## Struktur för hälsofrämjande arbete

- Utse någon som får ansvar för att arbeta med hälsofrämjande arbetsmiljöfrågor.
- Avsätt tid för att dra igång arbetet.

- Visa engagemang och stöd.
- Sätt upp relevanta mål, mät och följ upp.
- Titta inte bara på sjukfrånvaro.
- Prioritera det viktigaste.



*Det traditionella kontorslandskapet är en utmaning för arkitekter.*

# Palett av arbetszoner skapar hälsosamt kontor

**Byggföretaget NCCs huvudkontor i Solna använder arbetsmiljöforskning i ett kontorskoncept som byggs vidare allt eftersom företaget utvecklas. Arkitekten och tidigare forskaren Alexandra Moore antog utmaningen att skapa hälsosamma arbetsplatser för cirka 1 000 anställda på en yta byggd för 600.**

– Min filosofi är en arbetsplats som anpassar sig efter människan och inte tvärtom, säger Alexandra Moore, tidigare forskare i arbetsvetenskap på Luleå tekniska universitet och KTH, som i samarbete med sitt designteam och NCC hittills skapat tre nya kontorskoncept varav ett är pågående.

## **Stress i kontorslandskap**

Arbetsmiljön i öppna kontorslandskap leder till ökade risker för stress på grund av buller och störningar visar forskning. Det orsakar koncen-

trationsproblem och ineffektivitet.

– Längre har antingen öppna kontorslandskap med inslag av vackert och fult, effektivt och ineffektivt eller enskilda rum funnits. Nu finns varianter av flex- eller aktivitetsbaserade kontor, som vi försöker hitta den bästa lösningen av, säger Alexandra Moore.

## **Egen forskning användbar**

Som forskare specialiserade hon sig i arbetsvetenskap inom teknisk psykologi och utgick ifrån människors psykiska behov och förutsättningar.

– De psykosociala faktorer som gav utslag var social gemenskap, delaktighet och relationer till arbetet, men även känslan av kontroll, kopplingen till revir och tillhörighet, hade betydelse för hur designfaktorer sattes ihop.

Inför arbetet med NCC:s kontorsutveckling tog hon med sig tankarna om hur människor påverkas av yttre faktorer. Det var problem med



*Alexandra Moore*

Foto: Eero Bild

byggnadens vägglägen, så Alexandra Moore och hennes team tvingades anpassa huset maximalt med ventilation och ljus. Lösningen med att få

in många arbetsplatser på en liten yta blev att placera dem i rader.

– Hur skapar man en trevlig och kreativ atmosfär som stimulerar arbete då? säger hon retoriskt i hissen väg upp till IT-avdelningen.

## **Rum i rummet ger ro**

Den genomskinliga hissen åker ljudlöst upp till sjunde våningen. Här på IT-avdelningen har de anställda efter önskemål fått så kallade ”snacke-holkar” insprängda i korridoren. Små rum i rummet med plats



för två och ett bord i mitten. Vid bordet, från golv till tak, går en färgad plexiglasskiva som skärmar av ut mot korridoren. De tre holkarna, designade av Alexandra Moore och kollegan Tore Åberg, är klädda i en ljudabsorberande silkesmatta som går i några av NCC:s profolfärger, orange, grönt och plommon.

–Här kan personalen slinka in för ett snabbmöte eller för att få läsa.

Ute i foajén pågår ett möte i gröna "pratsoffor" med höga ryggar som skärmar av och ramar in sofforna som i ett eget bås. Ingen går fram och stör här, påpekar hon.

### Kontor med zoner

NCC:s nya arbetsplatser är utformade i ett mellanting av flex- och aktivitetsbaserade kontor.

–Dagens fantastiska teknik gör oss mobila, och här är det bara någon tredjedel till hälften som är närvarande vid sin plats.

De borttagna platserna frigör utrymme för samtals-, projekt- och



*Rum i rummet för snabbmöten, ro och avskildhet är uppskattat på IT-avdelningen.*

platser i en traditionell uppställning i rader, men uppdelade i olika kvarter av tillhörighetsgrupper efter arbetsuppgifter. Det aktivitetsbaserade kontoret är mer individanpassat genomtänkt och ger ändå en känsla av eget revir inne i den egna gruppen, en viktig psykosocial faktor, förklarar Alexandra Moore.

Målet är att skapa en stolt vi-känsla. De har också fått en gemensam samlingsplats med fikarum, informationsrum och ett arbetsrum där lite lek, som pingis, är tillåtet. Hon menar

att det ibland är nödvändigt att öronmärka vissa zoner för vissa yrkesgrupper i aktivitetsbaserade kontor, för att få bort stressen när alla får sitta var som helst.

–För många valmöjligheter är negativt, du tappar kontrollen, egenkontrollen och tryggheten, säger hon.

Suzanne Vikström

Läs en längre version av artikel på [Arbetsmiljoforskning.se](http://Arbetsmiljoforskning.se).

teamzoner. Ljud, belysning och ventilation är det viktigaste, berättar Alexandra Moore, men också fina bilder och färger att vila ögonen på.

### Öppet mobilt kontor

Avdelning Boende, som utvecklar bostadsområden och bostadshus, har fått ett helt öppet och mobilt kontor. Här låg fokus på att skapa tillhörighet, hemvist, känslan av eget revir, trygghet och lugn. Lösningen blev

# Forskning utvecklar framtidens kontor

**Arbetsmiljoforskning saknas i kontorsutvecklingen och kontorslandskap byggs trots resultat om ohälsa och stress. Forskaren Susanna Toivanens projekt "Framtidens kontor" banar väg för samarbete mellan forskning och framtida kontorsutveckling.**

–Arbetsmiljö och hälsa får liten plats när nya kontor utvecklas och min slutrapport kan användas i internutbildningar hos NCC för att öka kunskapen om detta, säger Susanna Toivanen, arbetslivsforskare vid Stockholms universitet.

### Arbetsmiljö och hälsa i fokus

Åren 2010–2013 var hon forskare på NCC:s avdelning för fastighetsutveckling i Malmö. I projektet om arbetsmiljö och hälsa i framtidens kontor deltog hon med senaste forskning i diskussionsunderlaget "Future Office by NCC", vilket hjälper kunder



*Susanna Toivanen*

projekt Flexit, vars syfte är att nyttiggöra forskning ute på arbetsplatserna.

Susanna Toivanen studerade bland annat trender i arbetslivets utveckling som kan ha betydelse för hur framtidens arbetsplatser utvecklas.

–Ett slående resultat från en intervjustudie med arbetsmarknadens aktörer är att det råder ett kortsiktigt tänkande om utvecklingen av framtidens arbetsliv.

Hon såg också att det fanns få studier om psykosociala faktorer som arbetsstress. Tidigare arbetsmiljöforskning visar att fysiska och psykosociala

att välja ny arbetsmiljö och anpassa kontoret till verksamheten. Uppdraget sökte och fick hon via Stiftelsen Riksbankens Jubileumsfonds

faktorer har ett samband och skapar fördelar för samordning i företagen.

Därför öppnar Susanna Toivanens forskning för möjligheter att utveckla forskningen om kontor, arbetsmiljö och hälsa utifrån vedertagna teorier och metoder om ohälsa i arbetslivet.

### Inget fotfäste för forskning

Ett annat resultat var att leverantörskedjans aktörer är alltför eniga om utvecklingen av kontorens utformning av ekonomiska skäl. Därför får arbetsmiljöforskningen inte fotfäste och arbetstagarperspektivet glöms bort. Det ökar risken för att det byggs ohälsosamma kontorsmiljöer, menar Susanna Toivanen.

–De vill inte ta till sig av forskningen. Pengar styr, så det behövs ett nytänkande kring arbetsmiljön.

Suzanne Vikström

Susanna Toivanens slutrapport "Framtidens arbetsplatser" finns att läsa här: <http://anslag.rj.se/sv/anslag/42231#>

# Webbtjänst hjälp för att spänna av

**Logga in, klicka – och öka ditt lugn. Ett aktuellt forskningsprojekt har målet att producera ett webbaserat e-hälsoprogram, som ska hjälpa stressade att ändra sina beteenden.**

–För mig handlar det om att spara på människan, säger fysioterapeuten Caroline Eklund som forskar vid Akademien för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola, med stöd från AFA Försäkring.

Nästan var fjärde arbetstagare i Europa uppger att deras jobb gör dem stressade, och mer än 50 procent av alla förlorade arbetsdagar antas bero på stress, enligt siffror från Prevent.

–Stress kan vara början till utbrändhet. Sjukskrivningar drabbar både arbetsgivaren, samhället och den enskilda människan, säger forskaren.

Teamet på högskolan utvecklar ett webbaserat program som ska hjälpa stressdrabbade att förändra sina beteenden.

–Spänningshuvudvärk, till exempel, kan bero på stress i arbetet. När det har rasat in 150 mejl efter helgen så åker kanske axlarna upp till öronen.

## Vana söka på nätet

Alla är inte medvetna om vad som orsakar deras besvär, och alla vill inte eller hinner inte söka vård. Men många i yrkesför ålder är i dag vana vid att söka information och hjälp på nätet, resonerar Caroline Eklund.

E-hälsoprogrammet ska hjälpa den drabbade att identifiera vad som händer och föreslå åtgärder.

Foto: Sofia Norling



Caroline Eklund

–Inom beteendemedicinen, som vi jobbar med, är det centralt att analysera vad som utlöser stressen, vilka fysiska och psykiska förutsättningar man har, och vilka konsekvenser det får för var och en.

Idén är att den som loggar in får

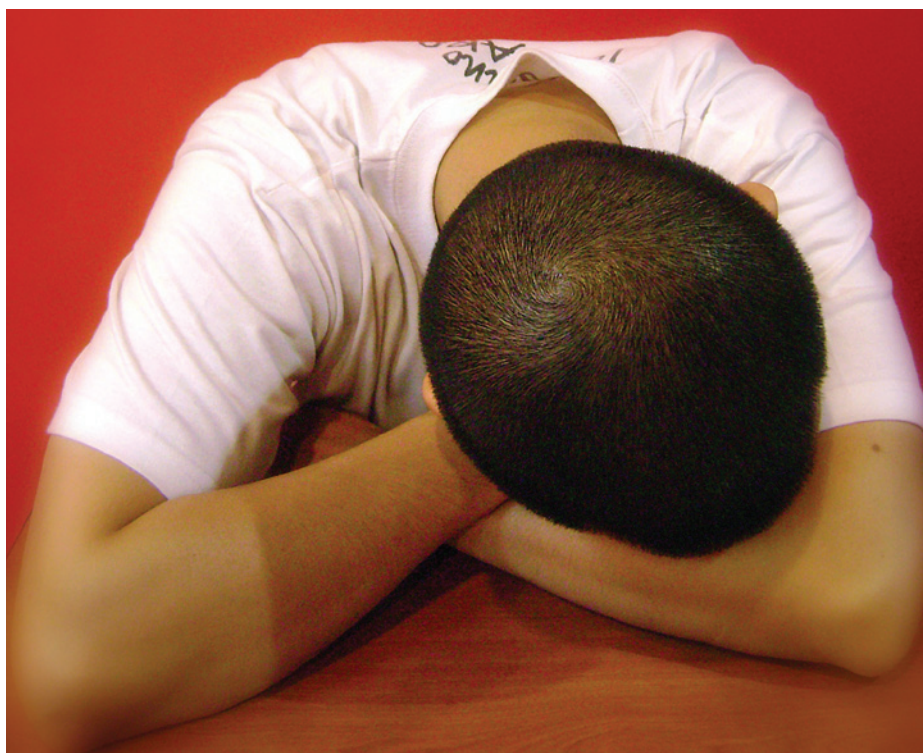


Foto: StockXchng

*E-hälsoprogram finns mot övervikt, rökning och spelmissbruk.*

frågor som leder till rätt verktyg. Det kan handla om avspänningsövningar, metoder för känslokontroll, träning i att kommunicera med andra människor eller förändrad livsstil med

*”När det rasat in 150 mejl åker axlarna kanske upp till öronen”*

bättre sömn och mer motion.

–Det är metoder som är effektiva vid stresshantering enligt andra studier, säger Caroline Eklund.

## Feedback med sms

Forskarna vill också lägga in funktioner för återkoppling. Automatiskt genererade påminnelser som skickas i mobiltelefonen har till exempel visat sig effektiva.

Ett första filter i programmet ska sortera ut dem som egentligen är för sjuka för att komma ifråga för ett e-hälsoprogram. Upplevd stress kan i realiteten handla om depression eller ångest. Programmet tar några veckor att genomföra, så patienten måste vara motiverad för självhantering.

Ingen människa är inblandad i andra änden, endast datorsystem.

Caroline Eklund är fysioterapeut med beteendemedicinsk inriktning och samarbetar tvärvetenskapligt med forskare inom fysioterapi, beteendeförändring, stress och informationsdesign. Gruppen hoppas kunna börja testa en första version efter sommaren, till en början via arbetsgivare.

## Ändra jobbet?

Om stressen beror på arbetssituationen, borde man inte ändra där istället för att söka individuella förklaringar?

–Jo, den frågan brottas vi med. Det kommer att finnas något i programmet som gör användaren uppmärksam på att det inte alltid är en själv det är fel på. Men vi har valt att rikta in oss på individen och hoppas att andra kommer att titta på organisationsnivån, säger Caroline Eklund.

Självhjälpsprogrammen på webben har blivit allt fler. När Sveriges kommuner och landsting härom året skannade området hittade man över 300 exempel.

Roland Cox