

En innføring i helsefremmende tankegang

TEKST-
SAMLING

Helse- fremmende arbeidsplasser



- for et arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer 2012

1.opplag 2012

Oppsett og design: Henning Meyer Petersen, Idébanken.org
Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan bestilles på www.idebanken.org/temahefter



Helse- fremmende arbeidsplasser

Innledning	4
Helsefremmende arbeidsplasser.	5
Mestring skaper arbeidsglede.	7
Opplevelsen av sammenheng er nøkkelen til god helse Antonovskiy	8
Arbeidsplasser som gir helse Odd Bjørnstad, Stami	10
Vil måle helsefremmende faktorer Steffen Torp, HIVE	11
Anbefaler mer utforskning Liv H. Aursland, HIVE	12
Selvledelse er mye av hemmeligheten Mårit Breivik, Olympiatoppen	13
Arbeid gjør deg mentalt sterkere Bjørn Lau, AFI	15
Arbeidsgiver forvalter helsekilder Per Fugelli, UiO	17
Forsker på sunne organisasjoner Christensen/Innstrand, NTNU	19
Vil veilede om helsefremmende arbeid Arbeidstilsynet	21
Medarbeiderskap	22
Relasjonsledelse	24
Langtidsfrisk.	26
Appreciative inquiry (AI)	28
Strukturert kartlegging.	30
Løft - sentrale ideer.	32
Løft - forslag til hjelpespørsmål.	35
Dialogkonferanse	38
Den gode sirkel Nesset kommune	40
Strategisk satsing på helsefremmende arbeid Drømmen kommune	42
Vil hverandre vel Regnbuen barnehage	44
Trivsel + kvalitet = business Oleana	46
Energiske helsekontakter Sandefjord kommune	48
12 kjennetegn på helsefremmende arbeidsplasser.	50



Innledning

Arbeid er viktig for helsen vår og alle har rett til en helsefremmende arbeidssituasjon. Omtrent slik starter arbeidsmiljøloven. Nyttan er imidlertid langt større enn bare det å følge loven. Både arbeidsgivere og arbeidstakere har interesse av at arbeidsplassen er helsefremmende. For den ansatte betyr det bedre livskvalitet gjennom trivsel og færre helseplager som følge av jobben. For virksomheten er arbeidstakere med god helse viktig for nærvær, effektivitet og kvalitet.

Arbeidsplasser som er helsefremmende har lettere for å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Å satse på en helsefremmende arbeidsplass bidrar altså til god utvikling både for den ansatte og bedriften. Hva er så en helsefremmende arbeidsplass i praksis?

Helse er mer enn fravær av sykdom og den har flere sider enn bare den fysiske. Å fremme helse handler om mer enn å reparere og forebygge helseplager. Det handler mest om det som styrker og gir mening.

Dette heftet starter med en kort innføring i temaet helsefremmende arbeidsplasser og noen sentrale begreper som mestring og opplevelse av sammenheng.

Videre presenterer vi intervjuer med forskere og fagpersoner. De kommer fra ulike miljøer og belyser på hver på sin måte hva helsefremmende arbeidsplasser kan bety.

Mange virksomheter jobber med å fremme arbeidsglede, trivsel og god helse. Det gjør de på forskjellige måter. Det de gjerne har felles er å involvere de ansatte og gi mulighet til bred medvirkning.

Her presenterer vi først et utvalg metoder som kan være nyttig i arbeidet. Deretter gir vi eksempler på hvordan andre virksomheter har arbeidet konkret med dette.

Vi håper at eksemplene kan gi inspirasjon og nye ideer til det helsefremmende arbeidet i lesernes egne virksomheter.

Helsefremmende arbeidsplasser

Arbeidsmiljøloven slår i §1-1 fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende: «Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon.» Både nasjonalt og internasjonalt er det et økende fokus på temaet helsefremmende arbeidsplasser, men begrepet har mange ulike betydninger.

Helse

Helse er ikke et entydig begrep. WHO definerte i 1948 helse som en tilstand av fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære. Mange mener at dette er utopisk, men definisjonen er viktig fordi den vektlegger at helse er noe mer enn fravær av sykdom og at helse har flere dimensjoner enn bare den fysiske. Helsekorset (se figur) illustrerer at vi kan se på helse som en bevegelse langs to kontinuum: frisk – syk og «føler seg bra» – «føler seg ikke bra». Vår helse er avhengig av hvor vi befinner oss langs begge disse aksene. Ut fra denne tankegangen kan for eksempel en person ha påvist en eller flere sykdommer, men likevel føle seg bra og dermed ha god helse totalt sett.

Påvirkning av helse

Det er ulike innfallsvinkler til påvirkning av helse: behandling/rehabilitering, forebygging og helsefremmende arbeid (se figur på neste side). Behandling/rehabilitering tar sikte på å behandle

og lindre skade som allerede har oppstått. Forebyggende arbeid tar sikte på å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne risikofaktorer for sykdom.

Helsefremmende arbeid retter fokus mot forhold som bidrar til å opprettholde og fremme helse i form av økt mestring, motstandskraft og overskudd. I praksis er helsefremmende og forebyggende arbeid overlappende tilnærminger som utfyller hverandre, og mange tiltak kan ha elementer av begge.

Helsefremmende arbeid

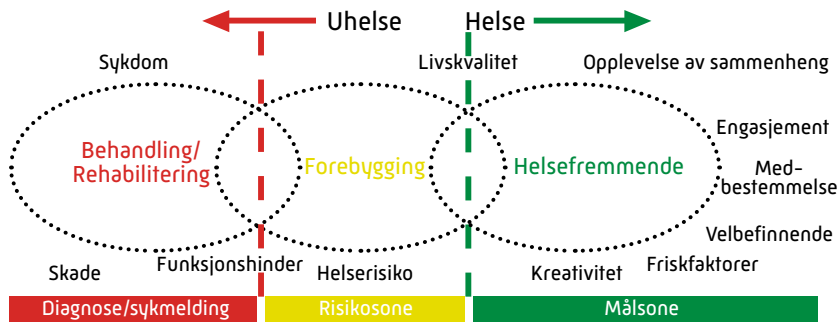
En mye brukt definisjon av helsefremmende arbeid er «den prosessen som gjør individer, grupper og organisasjoner i stand til å øke kontrollen over faktorer som påvirker helse».

Denne definisjonen vektlegger at helsefremmende arbeid er en demokratisk prosess. Det å styrke verdier som gir individer, grupper og organisasjoner mulighet for ansvar, delaktighet, mestring og kontroll over egen situasjon framheves som viktig.

Helsefremmende arbeidsplasser

Det er både i arbeidsgivers og arbeidstakers interesse at arbeidsplassen virker helsefremmende. Arbeidstakerne er en nøkkelfaktor for virksomhetens produktivitet, effektivitet og kvalitet. For den enkelte betyr en helsefremmende arbeidsplass bedret livskvalitet gjennom økt jobbtilfredshet og





Fritt etter Ahlborg (2005) / Thynell (2005), Kommuneforbundet

færre jobberelaterte helseplager.

Helsefremmende arbeidsplasser er en tilnærming som sammen med det tradisjonelle forebyggende HMS-arbeidet kan utgjøre en helhet i arbeidsmiljøarbeidet. Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv understreker betydningen av å øke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet. Dette er også viktige mål i det helsefremmende arbeidet.

Luxembourgdeklarasjonen fra 1997 sier blant annet at helsefremmende arbeidsplasser handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet, fremme aktiv deltakelse og styrke de ansattes faglige og personlige utvikling.

Lillestrømerklæringen fra 2002 er den norske oppfølgingen av Luxembourgdeklarasjonen, og er et viktig grunnlagsdokument for helsefremmende arbeidsplasser i Norge. Den framhever at helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser tar hensyn til den enkeltes behov, ressurser og potensial, og utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser.

Mange begreper er nært knyttet til helsefremmende arbeidsplasser, for eksempel friskfaktorer, langtidsfrisk, jobbengasjement, trivsel, arbeidsglede osv. I praksis handler helsefremmende arbeidsplasser om å skape gode prosesser i virksomhetene der ledere og ansatte deltar aktivt for å få fram hva en helsefremmende arbeidsplass er for dem.

Involvering og helhetlig perspektiv

Å kjenne at en har innflytelse og mulighet til å påvirke er helsefremmende, derfor er involvering sentralt i helsefremmende arbeid. Fordeling av makt og innflytelse i virksomheten bør gjøres på en måte som både ivaretar de ansattes helse og virksomhetens behov. Alle kan ikke involveres i alt – hva som ligger i involvering må tilpasses i ulike situasjoner.

Noen virksomheter velger å sette i gang ulike former for livsstilstiltak på individnivå (fysisk

aktivitet, kosthold, røykeslutt). Dette kan være positivt, men de ansattes helse påvirkes av mange faktorer på arbeidsplassen, ofte i et samspill mellom individ og omgivelser. Eksempler kan være relasjoner til leder og kollegaer, mulighet til innflytelse, belønning, krav, kontroll, sosial støtte, fysisk arbeidsmiljø etc. Det er derfor viktig med et helhetlig perspektiv der oppmerksomheten rettes mot faktorer på både individ, gruppe og organisasjonsnivå.

Luxembourgdeklarasjonen framhever at helsefremmende arbeid bør integreres i den daglige virksomheten. En utvidelse av det tradisjonelle forebyggende HMS-arbeidet til også å omfatte helsefremmende arbeid vil kreve at HMS-arbeidet i enda større grad sees i sammenheng med virksomheten som helhet. Ideelt sett bør helsehensyn vurderes på alle nivåer og områder i organisasjonen, for eksempel i forhold til ledelse, organisering, oppgavefordeling og kompetanseutvikling. Potensielt skadelige forhold – risikofaktorer – må begrenses eller fjernes, og helsefremmende forhold – friskfaktorer – må styrkes. Hvor reflektert organisasjonen er i forhold til arbeidsmiljø og personalarbeid fra før vil være avgjørende for hvordan det helsefremmende arbeidet bør tilpasses i den enkelte virksomhet.

Nyttig lesestoff

- Antonovsky (2000) Helbredets mysterium
- Anders Hanson (2004, 2010) Hälso-promotion og Salutogent lederskap
- Johnny Johnsson (2003) Langtidsfrisk
- Bosse Angelöv (2002) Friskare arbetsplatser
- Ottawacharteret
- Lillestrømerklæringen
- Luxembourgdeklarasjonen

Linker

- www.enwhp.org (European Network Workplace Health Promotion)
- www.hefa.no
- www.prevent.se – emneområde Hälsa

Noen tips til økt mestring

- Tilpass arbeidsoppgaver og utfordringer slik at alle får realistiske muligheter til å håndtere sine arbeidsoppgaver.
- Skap et klima for konstruktive, realistiske tilbakemeldinger og god sosial støtte.
- Sørg for god og tilstrekkelig opplæring.
- Legg til rette for personlig og faglig utvikling.
- Skap et klima for felles læring og refleksjon.
- Sørg for god informasjonsflyt og forutsigbarhet.

Mestring skaper arbeidsglede

Når vi opplever at vi håndterer en krevende situasjon på jobb på en god måte, kan vi få et «kick» av energi og arbeidsglede. Gjentatte slike mestringserfaringer over tid er en viktig kilde til god helse blant de ansatte.

Hva er mestring?

Mestringsbegrepet har ulike betydninger. Som oftest bruker vi begrepet i betydningen å få til, håndtere eller beherske noe på en måte som oppfyller våre egne og omgivelsenes forventninger. Mestring handler om å skape eller oppnå noe verdifullt.

Kjennetegn ved en som mestrer godt

Den som mestrer noe, har for det første de forutsetningene (kunnskaper, ferdigheter, hjelpemidler og andre ressurser) som skal til for å løse oppgaven. Den som mestrer noe godt, handler dessuten raskt og møter utfordringer på en måte som er godt tilpasset situasjonen. Vedkommende er også i stand til å gjøre seg nytte av tidligere erfaringer i møte med nye utfordringer, og er flink til å ta vare på seg selv. Sist, men ikke minst, er mestringsopplevelsen avhengig av i hvilken grad en selv eller andre vurderer det som skapes eller oppnås, som verdifullt.

Grader av mestring

Overgangen fra å ikke mestre til å mestre noe – eller den andre veien – skjer sjelden fra en dag til en annen. Som regel er det en gradvis endring

over tid, og det vil si at det er forskjellige grader av mestring. Dessuten er det også et viktig poeng at mestring er relativt – mestring handler ikke bare om hva som faktisk oppnås, men også om hvem som gjør det, og hvilken situasjon det er snakk om.

Sammenhengen mellom mestring og helse

Undersøkelser viser at det er en klar sammenheng mellom både psykisk og fysisk sykdom og troen på egen mestring. Personer som har erfart at de mestrer oppgavene, er for eksempel mindre deprimerte, mindre plaget av angst og mindre utsatt for infeksjoner. Hvis de blir syke, får sykdommen ofte et mindre alvorlig preg. Men mestringsopplevelser er ikke bare med på å hindre en negativ helseutvikling. De har også en positiv betydning for helsen: Å håndtere en krevende situasjon på en god måte oppleves inspirerende og gir et «kick» av energi, arbeidsglede og motivasjon. Opplevelsen av mestring kan altså være både en buffer mot sykdom og en kilde til god helse.

Let etter doble situasjoner

Noen situasjoner bærer i seg kimen til både mestring og stress. Slike situasjoner krever gjerne litt mer av oss, og de suger energi av oss hvis vi ikke opplever å få det til. Men hvis vi opplever at vi mestrer slike situasjoner på en god måte, kan de være en kilde til arbeidsglede og god helse. Vi bør derfor lete bevisst etter slike doble situasjoner og se på hvordan vi kan håndtere dem på en måte som gir en opplevelse av mestring, arbeidsglede og styrket helse.

Kilder:

- Svare og Klemsdal (2011) *Hvordan skape økt mestring blant frontlinjeansatte i servicenæringen*, AFI-rapport 1/2011
- Svare og Klemsdal (2011) *Mestring i arbeidet: Håndbok for mestringsgrupper*, i AFI-rapport 1/2011
- Amble et al. (2003) *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten*, AFI-rapport 6/2003
- Amble og Gjerberg (2007) *Hjerte hode hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten*

AARON
ANTONOVSKY

Opplevelsen av sammenheng er nøkkelen til god helse

Helsen vår er nært knyttet til opplevelsen av at det er en sammenheng i livet, det vil si i hvilken grad hverdagen er begripelig, håndterlig og meningsfull for oss.

Det hevdet den israelsk-amerikanske sosiologen Aaron Antonovsky (1923–1994). Han har vært en viktig bidragsyter innenfor helsefremmende tenkning. Han var opptatt av hva som gjør at mange mennesker bevarer – og til og med bedrer – helsen til tross for at de møter motstand og utfordringer i livet.

Behov for en overordnet teori

De siste tiårene har det vært en økende interesse for hvilke faktorer som bidrar til å bedre helsen vår. Listen over potensielt helsefremmende faktorer blir stadig lengre. Antonovsky mente at slike lister ikke var nok, og at det var behov for en overordnet teori som kunne si noe om hvorfor disse faktorene var med på å bedre helsen vår.

Opplevelse av sammenheng

Antonovsky mente at fellesnevneren for de helsefremmende faktorene er at de på ett eller annet vis gir oss en opplevelse av sammenheng i livet. Denne opplevelsen er tredelt, og er satt sammen av komponentene begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Det handler altså om i hvilken grad vi opplever at tilværelsen er begripelig, håndterbar og meningsfull for oss.

Begripelighet

Begripelighet på arbeidsplassen handler om at vi ser sammenhenger mellom de ulike delene i organisasjonen og kjenner vår egen funksjon i den. Hvordan ser verdikjeden eller arbeidsprosessene

ut? Hvordan er virksomheten organisert, både formelt og uformelt? Hvor begripelig arbeids-situasjonen er for oss, handler mye om evnen vi har til å ta til oss informasjon å tolke og forstå sammenhenger. En viss grad av begripelighet er en grunnleggende forutsetning for den neste komponenten i opplevelsen av sammenheng – håndterbarhet.

Håndterbarhet

Håndterbarhet handler om den evnen og muligheten vi har til å påvirke situasjonen vår og omgivelsene våre. Begrepet empowerment er ofte brukt innen helsefremmende arbeid. Det betegner den makten og de ressursene vi alle trenger i hverdagen for å håndtere våre liv på en helsefremmende måte. Også vår kompetanse og våre ferdigheter samt fysiske og psykiske kapasitet virker inn på hvordan vi håndterer situasjonen.

Meningsfullhet

Meningsfullhet er motivasjonskomponenten i opplevelsen av sammenheng, og Antonovsky mener dette er den viktigste komponenten. Opplever vi ikke at det vi gjør har noen mening, blir vi mindre interesserte i å begripe og lære, og dermed blir vi også mindre motiverte til å håndtere utfordringer. Klare mål, yrkesstolthet og hyggelige kollegaer er eksempler på faktorer som kan bidra til å styrke opplevelsen av mening. En person med sterk meningsopplevelse stråler av engasjement og pågangsmot. Hun har vilje og energi til å utrette noe og skape resultater.

Kilder:

Antonovsky (2000) *Helbredets mysterium*

Hanson (2004) *Hälsopromotion i
arbetslivet*

Figur 1: Arbeidsplassens opplevelse av sammenheng, fritt oversatt etter Hanson (2004). Figuren er generell og passer mer eller mindre på en konkret arbeidsplass. Det er derfor viktig å tilpasse den lokalt ved å utforske nærmere hva som kan styrke opplevelsen av sammenheng i den enkelte virksomhet.

Begripelighet	Håndterbarhet	Meningsfullhet
Kunnskap om: Omverdenen Bransjen Virksomhetens historie Virksomhetens organisasjon Arbeidsinnholdet Arbeidsmiljøet Egen rolle Endringer	Ressurser og støtte: Materiale og verktøy Sosial støtte Tydelig organisasjon Klare retningslinjer Påvirkningsmuligheter: Arbeidstempo Planlegging Beslutninger Kompetanse: Yrkeskunnskap Yrkesferdigheter Sosial kompetanse Kommunikasjon Kapasitet: Fysisk Psykisk Distansering Pauser	Motivasjon: Visjoner Mål Rimelig lønn Frynsegoder Verdier: Etikk og moral Sentrale verdier Rettferdig behandling Positive opplevelser: Relasjon til kollegaer Relasjon til ledere Trivelig miljø Humor Variasjon Trivselsaktiviteter Selvfølelse



ODD
BJØRNSTAD:
STAMI

Arbeidsplasser som gir helse

Når virksomheter står overfor viktige valg bør de spørre seg hvilke beslutninger som vil bidra til å fremme helse. Dette bør være en naturlig del av virksomhetsstrategien.

Det sier Odd Bjørnstad som siden 1998 har vært Norges representant i det europeiske nettverket for helsefremmende arbeidsplasser og er en av våre fremste eksperter på området.

– Nyttien for bedriften er åpenbar. Ansatte med overskudd og god helse er avgjørende for hvordan virksomheten lykkes, sier Bjørnstad.

Verdivalg

Å bestemme seg for å balansere hensynet til hva som fremmer helse og hva som øker produksjon er et verdivalg som understreker ønsket om utvikling på begge områder.

– Det er viktig både å tjene penger og ha det bra på jobb, poengterer han.

Forankring hos lovgiver og partene

Bjørnstad er glad for at det nå kommer tydelig fram i arbeidsmiljøloven at alle har rett til en helsefremmende arbeidssituasjon, og at partene og myndighetene er enige om at dette er et helt sentralt punkt.

– For å skape en helsefremmende arbeidssituasjon må de ansatte gis mulighet til å medvirke i utviklingen av virksomheten.

Dette er langt viktigere for helsen enn den ukentlige fruktkurven, poengterer han.

Risikovurderinger ikke nok

Tradisjonelt har fokuset vært å fjerne forhold i arbeidsmiljøet som kan være helseskadelige. Dette er fortsatt helt fundamentalt, men helsefremmende arbeidsplasser har ambisjoner ut over dette:

– Man kan fjerne støv og støy uten å bry seg om menneskene. Å arbeide helsefremmende betyr at man ikke bare fjerner det som kan være skadelig. Man søker også å utvikle virksomheten slik at den i større grad bidrar til ikke bare å vedlikeholde, men også bedre de ansattes helse. Det er noe helt annet.

Sett i gang!

– Jeg vil nødvendig sette opp en liste over snarveier til en helsefremmende arbeidsplass, det lar seg ikke gjøre. Men et råd til prosessen kan jeg gi: Etabler en strategi som fokuserer på hvordan virksomheten og de ansatte gjensidig kan utvikle seg i retning av en bedre og mer helsefremmende arbeidssituasjon. Dette gjelder ikke minst i forbindelse med omstillinger, avslutter Bjørnstad.

Vil måle helsefremmende faktorer

STEFFEN
TORP:
HIVE

Kontakt
Steffen Torp om
HEFA-verktøyet:
steffen.torp@hive.no

– Det som gir risiko for sykdom og det som skaper trivsel og helse er ikke alltid to sider av samme sak. Ved å endre måten å spørre på kan vi vri perspektivet fra ren risikotekning til helsefremmende tenkning, sier Steffen Torp ved Høgskolen i Vestfold.

Sammen med Asbjørn Grimsmo (Arbeidsforskningsinstituttet) har Torp utviklet et kartleggingsverktøy for helsefremmende arbeidsplasser (HEFA). Ved hjelp av et spørreskjema kartlegges helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet.

Mer enn HMS

Tradisjonelt HMS-arbeid (Helse-, miljø- og sikkerhet) består i stor grad av risikoanalyser som avdekker mangler i arbeidsmiljøet. Dette er tilstrekkelig for å hindre helseskadelige arbeidsmiljøer, men ikke nok til å fremme helsen ytterligere, mener Torp. Det kreves en annen tilnærming for å skape utvikling mot bedre helse.

Positiv dialog

– HEFA-verktøyet er originalt, men ikke revolusjonerende nytt, forteller Torp. Spørsmålene i HEFA retter oppmerksomheten mot positive forhold som engasjement, mestring og trivsel framfor negative forhold som risikofaktorer og sykdom. Tanken er at undersøkelsen skal bidra til konstruktiv dialog om hva som skal til for å bli en mer helsefremmende arbeidsplass.

– Ved å rendyrke den helsefremmende måten å tenke på, skaper vi positive prosesser og unngår den evige jakten på mangler, sier han.

Helhetlig prosess

En HEFA-undersøkelse bør være starten på et helhetlig opplegg, en prosess med bred medvirkning fra de ansatte.

– De ansatte må oppleve at resultatene av kartleggingen tas på alvor og brukes aktivt i det videre utviklingsarbeidet. Rask tilbakemelding og oppfølging av resultatene er viktig, understreker Torp.

Første etappe på 20 minutter

Utfyllingen av skjemaet tar rundt 20 minutter. I tillegg til å brukes som utgangspunkt for dialog, kan resultatene brukes til sammenligninger innad i virksomheten, før/etter tiltak og mellom ulike virksomheter. Det kan også lages et system for sammenligning av nåsituasjonen og ønsket situasjon.

Ikke helsefremmende nok

Norge er et rikt land med jevnt over gode og utviklende arbeidsmiljøer. Er det da behov for mer helsefremmende arbeid?

– Det er virkelig behov for å jobbe med helsefremmende arbeidsplasser, selv om de fleste sier de trives på jobben. Det er ingen ting som tilsier at arbeidsmiljøene er gode nok, tenk bare på alle som blir uføretrygdede eller sliter med psykiske problemer. Dessuten kommer det nye personer til, og arbeidsplassen er i stadig utvikling. Dialog om hvordan arbeidet best mulig kan tilpasses menneskenes behov for helse, trivsel og utvikling er derfor høyst aktuelt og krever kontinuerlig fokus, avslutter Torp.

LIV H.
AUSLAND:
HIVE

Helsefremmende arbeidsplasser er meningsfulle, forståelige og håndterbare:

- Mulighet for reell medbestemmelse, gode relasjoner til leder og kollegaer, personlig utvikling og læring, og motiverende mål og oppgaver er eksempler på faktorer som kan bidra til en meningsfylt arbeidssituasjon.
- Oversikt over bedriften som helhet, klare roller og oppgaver, tilbakemeldinger og nødvendig informasjon kan bidra til en forståelig arbeidssituasjon.
- Tydelige rammer, nødvendig kompetanse, ferdigheter, gode redskaper påvirkningsmuligheter og støtte bidrar til at arbeidssituasjonen oppleves som håndterbar.

Anbefaler mer utforskning

Tekst og foto: Olav Kvernes | Idébanken.org

– Det finnes ingen oppskrift på hvordan en arbeidsplass kan bli mer helsefremmende, sier Liv Hanson Ausland ved Høgskolen i Vestfold. – Hver bedrift må finne sin egen vei. Ofte er utforskningen viktigere enn løsningen.

Ausland har forsket på helsefremmende arbeid i flere år.

– Det handler om å øke kontrollen over faktorer som påvirker helsen, sier hun.
– Reell deltakelse, og mulighet for innflytelse på forhold som oppleves viktig for den enkelte, er sentralt for å oppnå dette. Hovedfokus er rettet mot positive faktorer som bidrar til å vedlikeholde og fremme helse i form av overskudd og mestringsevne. En fellesnevner for disse faktorene er at de bidrar til en opplevelse av arbeidssituasjonen som meningsfull, forståelig og håndterbar.

Mer enn frukt og grønt

Det handler om mer grunnleggende forhold enn fruktkurv og muligheter for fysisk aktivitet på jobben.

– Slike tiltak er positive, men poenget er at ansatte og ledere i tillegg bør tenke bredere og mer prinsipielt. Det helsefremmende perspektivet bør ideelt sett gjennomføres gjennom bedriften og ivaretas i for eksempel planlegging, organisering, beslutningsprosesser og kompetanseutvikling. Slike forhold påvirker den mer langsiktige helsetilstanden blant de ansatte.

Se stort på det!

Helse påvirkes av faktorer på mange ulike områder og nivåer i samfunnet, og det som skjer på

arbeidsplassen er ikke alene bestemmende for de ansattes helse.
– Det er ikke alt bedriftene har mulighet til å påvirke direkte, men de har likevel en viktig rolle. Å jobbe aktivt for å skape en mest mulig helsefremmende arbeidsplass er å ta bedriftens samfunnsansvar på alvor, sier Ausland.

Utforsk mulighetene!

Hva som kan bidra til å vedlikeholde og bedre helse på den enkelte arbeidsplass vil variere. Ausland anbefaler at dette utforskes lokalt gjennom bred involvering av de ansatte. En mulig start på prosessen kan være at ledelse og ansatte sammen reflekterer over spørsmål som for eksempel:

- Hva legger vi i begrepet helse?
- Hva bidrar til å vedlikeholde og bedre helse på vår arbeidsplass?
- Hva bidrar til å gjøre arbeidssituasjonen meningsfull, forståelig og håndterbar?
- Eller rett og slett: Hva er en god dag på jobben?

Dette vil bidra til økt bevissthet om hva helse er og hva som kan bidra til en bevegelse mot bedre helse blant de ansatte.

– Det sentrale spørsmålet i det daglige er egentlig: Hva vil det si å arbeide helsefremmende, for deg og meg og for oss? sier Ausland.



Selvledelse er mye av hemmeligheten

– Ingen fortjener å tilhøre et bedre lag enn det de er villige til å være med på å skape selv. Det gjelder også i arbeidslivet, sier Marit Breivik.

Breivik har preget norsk håndball i en årrekke; som spiller, klubbtrener, landslagssjef og nå som assisterende toppidrettssjef og hovedcoach for lagspillidretter i Olympiatoppen. Vi tok en prat med henne for å høre mer om hvordan hennes erfaringer fra idretten kan overføres til arbeidet med å skape helsefremmende arbeidsplasser.

Hele mennesker

Breivik mener at noe av det viktigste er å se de en skal lede som hele mennesker og forstå den enkeltes livssituasjon. Alle er ulike og unike med forskjellige forutsetninger og behov. For å kunne prestere bra må de ulike delene av livet være i balanse. En trener må kjenne spillerne godt for å

kunne bidra til å få fram det beste i hver enkelt. Det krever nær dialog.

– Innen idretten er det aksept for at dette er noe en leder må bruke tid på. Bedriftsledere har ofte fulle kalendere og lite tid til å lære sine medarbeidere å kjenne. Kanskje burde denne oppgaven hatt høyere prioritet, spør Breivik.

Selvledelse

Det er lett å gå seg vill i en hverdag med mange gjøremål og krav fra ulike hold. En viktig lederoppgave er å bidra til at den enkelte blir god på å lede seg selv.

– Mange, kanskje spesielt kvinner, er ansvarsfulle og pliktoppfyllende. For noen kan det være en utfordring å leve opp til alle forventningene, og det oppstår energilekkasjer. Dette gjelder både for idrettsutøvere og for ansatte i en bedrift.

100 % psykisk energi

Breivik påpeker at for å unngå denne energilekkasjen, må den enkelte styrkes i evnen til å gjøre nødvendige prioriteringer.

– Alle bør ha et bevisst forhold til når det er nødvendig å bruke 100 % av den psykiske energien i situasjonen, når det er greit å gå i "stand by" og når det er nødvendig å koble helt av, forklarer Breivik.

Kartlegging av energibruk

På landslaget fikk de på et tidspunkt hjelp av den danske psykologen Jens Frimodt til å kartlegge hva de brukte sin psykiske energi til i ulike situasjoner. Det viste seg at både Breivik og spillerne ofte brukte energi på forhold de ikke hadde mulighet til å påvirke, for eksempel dommeravgjørelser eller bemerkninger fra trenere eller andre spillere.

– Det var veldig nyttig for oss å bli bevisst på dette. I samspill med andre er det viktig å kunne se seg selv utenfra. Hver enkelt må ha et klart bilde av eget ansvar og hva en kan gjøre noe med, og samtidig gi slipp på det en ikke får gjort noe med. Denne evnen kan trenes opp, og det er sentralt i selvledelse, sier Breivik.

Selvfølelse og mestring

Men det er ikke bare energilekkasjer, det er selvfølgelig også mange energikilder både i idretten og på arbeidsplassen. Breivik mener at en leder har et stort ansvar for å være konstruktiv, stimulere til løsninger og bidra til å styrke den enkeltes selvfølelse.

– Selvfølelse henger nært sammen med mestring. Har du fokus på det du er god på eller det du ikke får til? Alle må lete etter det beste i seg selv og hva en kan bidra med for å styrke fellesskapet. Til dags dato har jeg til gode å møte noen som ikke ønsker å bidra, understreker hun.

Godmappa

Breivik har introdusert begrepet "godmappa". I godmappa skal alle samle det de kan og er gode

på. Dette fokuset bygger selvtillit og trygghet, øker pågangsmot og gir energi til å ta tak i forbedringsoppgaver. Dessuten bedres forutsetningene for å legge det beste av seg selv inn i samarbeidet om å oppnå felles mål.

– Fyll opp godmappa! Bevissthet på hva den enkelte er god på gir et godt grunnlag for utvikling, oppfordrer Breivik.

Lek og glede

Håndballandslagets prestasjoner betyr mye for mange, og er selvfølgelig alvor. Samtidig understreker Breivik at det er nødvendig å ta vare på leken og gleden ved å drive idrett.

Av viktige energikilder som bidrar til gode prestasjoner trekker hun fram lek, glede og engasjement. Dette er også viktige kilder til energi i arbeidslivet.

Verdibasert ledelse

Breivik er veldig bevisst på å knytte sin rolle som leder opp til verdiene de har blitt enige om i gruppa. Resultatene av verdidiskusjoner blir definitivt ikke liggende i en skuff på hennes kontor.

– Hva er plussene i fellesskapet? Hva krever det av den enkelte hvis vi skal trives og oppnå gode prestasjoner? Dette bør utforskes kontinuerlig, og som leder er jeg bevisst på å gi tilbakemeldinger med utgangspunkt i verdiene. Hvis ikke blir det bare ord på et stykke papir.

Opplever Breivik selv en helsefremmende arbeidssituasjon?

Til slutt spør vi Breivik om hun selv opplever arbeidet som helsefremmende.

– Jeg har fått mye lavere stressnivå med tiden. For eksempel er jeg ikke lenger så opptatt av å gjøre alle til lags. Jeg stoler mer på det beste i meg og vet at det gagnar både meg selv og fellesskapet. Min viktigste energikilde er når lagene jeg er involvert i lykkes. Det gir et enormt kick som jeg er sikker på styrker min helse.



Tekst: Berit Bakken
Foto: Olav Kvernes
| Idébanken.org

BJØRN
LAU:
AFI

Arbeid gjør deg mentalt sterkere

Deltakelse i arbeidslivet virker å ha positive effekter på arbeidstakeres mentale helse. De som blir arbeidsledige har høyere risiko for å utvikle mentale lidelser enn de som beholder arbeidet, og de som kommer i arbeid etter en periode med arbeidsledighet får bedre mental helse.

Det går fram av en artikkel i Tidsskriftet for norsk psykologforening skrevet av blant andre Bjørn Lau, seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet. Artikkelen er basert på en kunnskapsoppsummering.

Økning i psykiske lidelser

Psykiske lidelser, hovedsaklig angst og depresjon, er årsak til ca. en tredjedel av alle uførepensjoner i Norge. Og forekomsten av lettere psykiske lidelser øker, spesielt blant unge menn.

- Angst og depresjon er ikke kroniske lidelser, de kan behandles, sier Lau.
- Er det da riktig å gi opp en så stor gruppe og gi dem uføreytelser?

Arbeid er ofte positivt

Mye tyder på at tilknytning til arbeidslivet har en positiv effekt på denne type lidelser, både med tanke på å redusere sykdom og plager, og å takle situasjonen bedre med de plagene man har.

– Ved for eksempel sosial angst er det viktig, terapeutisk sett, å utfordre angsten og oppleve sosial støtte fra omgivelsene. Arbeidsplassen gir gode muligheter for dette, forklarer Lau.

Lettere former for depresjon er ofte karakterisert ved tiltaksløshet, nedstemthet, dårlig søvn, lite matlyst og sosial isolasjon.

– Hva gjør vi når bekjente havner i en slik situasjon? Jo, vi sier gjerne: "Bli med ut en tur da, vel!". Det å gå på jobb kan ha samme effekt, mener Lau.

– Personer med psykiske lidelser sliter dessuten gjerne med dårlig selvtillit og selvilde. Å skape opplevelse av å mestre noe og gi vedkommende følelse av egenverdi er derfor viktig. I den sammenhengen kan arbeid ha positiv effekt.

Ledelse er sentralt

Foreløpig vet vi ikke nok om hva ved arbeidsforholdet som virker fremmende på arbeidstakeres mentale helse. Det er antatt at økonomi og status i samfunnet har betydning. Også forhold i arbeidsmiljøet, som mulighet til kontroll i arbeidssituasjonen, klare mål, tilbakemeldinger og mulighet til å bruke egne evner, antas å ha betydning. Men god ledelse er kanskje det aller viktigste.

– Det å oppleve støtte og oppfølging fra nærmeste leder er sannsynligvis veldig viktig for at ansatte med lettere psykiske lidelser skal klare å stå i arbeid. Da er det et stort paradoks at mange ledere rapporterer at de ikke har tid til å bli godt nok kjent med sine ansatte og ta seg av dem slik de vet at de bør, sier Lau.

Må snu fokus!

Tradisjonell arbeidshelseforskning fokuserer i all hovedsak på risikofaktorer for skader og sykdom.

– Det er behov for å snu fokus og i stedet stille spørsmål om hva som gjør at noen med psykiske lidelser klarer seg bra og fungerer godt i arbeidslivet, sier Lau.

– Krav, kontroll og sosial støtte er faktorer som ofte inkluderes i studier av sammenhengen mellom arbeidsmiljøforhold og helse. Men kanskje er det andre faktorer som er minst like viktige for å fremme helse og fungering? Det vet vi foreløpig ikke nok om.

Trenger mangfold av jobber

Undersøkelser viser at norsk arbeidsliv er preget av høye krav og god kontroll. Dette er i seg selv positivt og et tegn på at det er mange gode arbeidsplasser her i landet. Lau spør seg om det har blitt slik at det forventes at "alle" skal takle høye krav og være initiativrike, engasjerte og uredde. Slike karakteristika er vanskelig forenlig med psykiske lidelser som angst og depresjon, og kan føre til at flere enn nødvendig havner utenfor.

– Vi trenger mangfold. Det må være aksept for at noen ønsker jobber med faste rammer og klare retningslinjer uten store krav til entusiasme og initiativ. Dette er også viktige jobber!

PER
FUGELLI:
UIO

Arbeidsgiver forvalter helsekilder

– Helse er et livsfenomen nært knyttet til trivsel, livskvalitet og lykke. Helse og helsens kilder er ikke statiske størrelser, men påvirkes både av individuelle forhold og forhold i omgivelsene. Verdighet er helsens kanskje aller viktigste kilde, og arbeidsplassen påvirker i høyeste grad vår opplevelse av verdighet.

Det sier Per Fugelli, professor i sosialmedisin ved Universitetet i Oslo.

Folkelig perspektiv på helse

I studien "Helse på norsk" undersøkte Fugelli og hans kollega Benedicte Ingstad folks helsebegrep. De spurte hva deltakerne la i det å ha "god helse", og fant at det folkelige perspektivet på helse har tre kjennetegn:

- Helhet. Helse er vevd inn i alle sider ved livet og samfunnet.
- Pragmatisme. Helse er et relativt fenomen som bedømmes ut fra hva folk finner det rimelig å forvente ut fra alder, sykdomsbyrde og sosial situasjon.

- Individualisme. Helse er et personlig fenomen. Fordi menneskene er forskjellige må derfor helse som mål og veien til helse bli forskjellige.

Arbeidslivets helsekilder

– Flertallet i undersøkelsen kom raskt inn på arbeidsplassen som kilde til god helse, forteller Fugelli.

– I yrkesaktiv alder tilbringer de fleste av oss halvparten av den tiden vi er våkne på jobb. Tilknytning til arbeidslivet kan gi tilgang til en rekke psykososiale vitaminer som virker positivt inn på den enkeltes helse (se faktaboks). Arbeidsplassen er kort sagt et helsehus.

– Vår helseopplevelse er bestemt av summen av disse vitaminene pluss en rekke andre forhold utenfor arbeidslivet. Det er ikke enkeltfaktorer som en sigarett her, et molekyl der, kosthold, eller trivsel som hver for seg bestemmer vår helse, det er totalen. Bitene må pusles sammen til et helt bilde, understreker han.

Betingelser for at arbeid skal være en kilde til helse

Fugelli og Ingstad fant at tre betingelser er viktige for at arbeid skal kunne være en kilde til helse.

– For det første er det viktig at de ansatte opplever å ha medinnflytelse. For moderne mennesker forutsetter god helse at de har et visst handlingsrom, at de ikke opplever å være i bur, forklarer han.

– For det andre er det viktig å ha en opplevelse av likevekt. Dette var spesielt viktig for kvinnene. De sa: "Ja takk, arbeid er bra! Men ikke la arbeidet stjele de andre livene våre." De ønsket altså å være en del av arbeidslivet, men samtidig var det viktig for dem å få nok tid til familie, venner, fritidsaktiviteter og andre gjøremål, fortsetter han. Den tredje betingelsen han trekker frem er trygghet. Arbeidsplassen må tilby arbeidskontrakter og pensjonsordninger som gir nødvendig trygghet på kort og lang sikt.

Arbeidsplassen som bygge- og riveplass for helse

Fugelli peker på at arbeidsplassen også kan "ta" helse. Dårlige fysiske arbeidsforhold og konflikter er eksempler på faktorer som kan virke negativt inn på helse. Arbeidsplassen kan altså både bygge og rive ned helse, og det er viktig at spesielt arbeidsgivere er bevisste på det ansvaret som ligger i dette.

– Arbeidsgivere er forvaltere av viktige helsekilder, understreker han.

Arbeid bør være folkehelseiltak nr 1

– Når vi vet at helse skapes og deles i arbeidslivet, burde tilknytning til arbeidslivet vært folkehelseiltak nr 1, sier han.

– Dette er et verdivalg. Vi har bygd et velferdssamfunn der grunnleggende prinsipper er sosial rettferdighet og "å bry seg". Rett til utdanning og trygghet ved sykdom er innarbeidet som grunnleggende rettigheter. Burde ikke retten til arbeid snart stå for tur?

– Samfunnet og bedriftene bør prioritere hensynet til helse høyest, vi kan ikke ha et arbeidsliv som først og fremst tenker økonomisk profitt. Dessuten er jeg ikke så sikker på at bedriftene vil tape økonomisk på å sette helse høyest, tvert imot, poengterer han.

Å dyrke styrker – et skummelt livsmotto

Fugelli advarer mot tidsånden som bare vil dyrke styrker med slagord som høyere, raskere og sterkere. Som livsmotto er dette skummelt, mener han.

– En viktig motivasjon for et rausere arbeidsliv er at styrke er et flyktig fenomen. Sykdom, svakhet og krise kommer til oss alle i løpet av livet. Hvis vi hele tiden skal sikte mot forbedring og utvikling, er det fort gjort at noen opplever å ikke oppfylle forventningene, forklarer han.

Alle har et utviklingsgen

– Når det er sagt, tror jeg på at alle er født med et utviklingsgen. Alle ønsker i større eller mindre grad å ta i bruk sine evner og bli god på noe. Støtte, ros og gode tilbakemeldinger stimulerer menneskenes ønske om utvikling og forbedring.

– I utgangspunktet er dette helsefremmende. Men hvis prestasjonene hele veien måles opp mot en gullstandard for hva som er bra nok og som andre har definert, så kan det ha negativ innvirkning på helse, understreker han.

"Blandingsmennesker"

– På Værøy og Røst er det å være "blandingsmenneske" en hedersbetegnelse. I det ligger det at du opptre ærlig og naturlig med dine sterke og mindre sterke sider. Slik er vi – ufullkomne skapninger. At det er rom for at vi kan være oss selv, og ikke hele tiden måtte jakte på noe mer eller større, er viktig for helseopplevelsen, avslutter Fugelli.

Arbeidets psykososiale vitaminer for helse

- Økonomisk trygghet.
- Trivsel, lyst, glede.
- Opplevelse av mening gjennom å ta sine anlegg i bruk og oppleve at en bidrar med noe verdifullt. Dette bygger verdighet, stolthet og selvtilit.
- Tilknytning til et sosialt fellesskap.
- Arbeid er en kilde til orden på livet. En kommer seg opp om morgenen, holder fast ved samfunnets biorytmer og får struktur i hverdagen.



Tekst: Berit Bakken - Foto: Olav Kvernes | Idébanken.org

Forsker på sunne organisasjoner

Hvilke forhold bidrar til å skape engasjement og sunne arbeidstakere? Hvilke faktorer bidrar til mestring og utvikling, til tross for stadige endringer og økte krav? Denne type spørsmål lar seg vanskelig besvare ved bare å fokusere på risikofaktorer og hvordan disse kan unngås.

Det sier Marit Christensen og Siw Tone Innstrand som begge jobber ved NTNU i Trondheim og er tilknyttet Senter for helsefremmende forskning HIST/NTNU (se faktaboks).

Ulike perspektiver

Et viktig utgangspunkt for forskningen ved sentret er at fravær av negative faktorer ikke nødvendigvis fører til økt engasjement og bedre helse.

– Det er forsket mye på hva som bidrar til sykdom, plager og sykefravær, men betraktelig mindre på hva som fremmer engasjement, trivsel og helse, sier Innstrand.

– Vi ønsker å supplere eksisterende forskning på forebygging og behandling av sykdom med et fokus på hvilke ressurser og prosesser som fremmer helse som noe mer enn fravær av sykdom.

– Hva man kaller barnet har dessuten betydning for hvilket fokus prosesser ute i bedriftene får, sier Innstrand.

– Vår erfaring er at merkelappen sykefraværsprosjekt ofte gir de ansatte assosiasjoner til at det egentlige målet er å spare penger. Når fokus i stedet rettes mot positive faktorer og hva som skal til for å skape en mer helsefremmende arbeidsplass, blir det ofte en mer konstruktiv og fruktbar dialog, forklarer hun videre.

Fokus på jobbressurser

Organisasjoner er forskjellige, og hva som i størst grad skaper engasjement og arbeidsglede vil variere etter bransje og type arbeidsoppgaver. Det som skaper disse positive sidene ved arbeidsplass-

sen kaller forskerne jobbressurser.

– Det er lurt å kartlegge hvilke jobbressurser som er viktige i den enkelte organisasjonen og ta tak i disse når man skal utvikle tiltak, sier Christensen.

– Her finnes det ikke noe "one-size-fits-all."

– Når vi er ute i bedrifter og spør de ansatte om hva som fremmer engasjement, kommer de gjerne først med eksempler som felles turer og andre sosiale aktiviteter, forteller Christensen.

– Men når de får tenkt seg om er det gjerne helt andre faktorer som kommer fram, for eksempel det å få anerkjennelse og bli sett og verdsatt.

Sunne individer + sunn kultur = sunn profitt

Hvis de ansatte har det bra og er engasjerte, så tyder mye på at det har positive effekter, ikke bare for den enkelte, men også for bedriften. Mange av studiene som har undersøkt dette har brukt mål på produktivitet som baserer seg på rapportering fra de ansatte.

Senter for helsefremmende arbeid

Senter for helsefremmende forskning er et samarbeid mellom Høgskolen i Sør-Trøndelag (HIST) og NTNU. Senteret skal utvikle og formidle ny kunnskap om faktorer som fremmer, vedlikeholder og gjenoppretter god helse og livskvalitet. Et av forskningsområdene er positiv arbeidshelse. Sentrale stikkord for forskningen på dette området er engasjement, flyt, interaksjon mellom arbeid og familie, positive arbeidsressurser, positiv helse og sunne arbeidsorganisasjoner.

– Det er behov for flere studier som bruker objektive mål for å belyse positive effekter for bedriften. Dette er vi i gang med i ett av våre prosjekter, forteller Christensen.

Selvforsterkende spiraler

De som er engasjerte og yter godt får bedre tro på at de vil mestre arbeidshverdagen. Dette bidrar igjen til enda sterkere engasjement, enda bedre opplevd helse og enda sterkere tilknytning til bedriften og økt produktivitet.

– Ressurser og engasjement antas altså å inngå i selvforsterkende spiraler som bidrar til en bærekraftig utvikling både for den enkelte og bedriften, forklarer Innstrand.

Siw Tone Innstrand er ansatt ved Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, NTNU. Marit Christensen jobber ved Psykologisk institutt, NTNU.

Jobbressurser

Jobbressurser er ressurser i arbeidsmiljøet. Det kan være fysiske, psykososiale eller organisatoriske forhold som:

- Gjør det lettere å gjøre en god jobb.
- Bidrar til å redusere den negative virkningen av høye krav.
- Stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling.

Eksempler på jobbressurser kan være sosial støtte fra leder og kolleger, rettferdighet, kontroll, positive tilbakemeldinger, utviklingsmuligheter, anerkjennelse, variasjon og det å bli sett og verdsatt.

Faktaarket fra Arbeidstilsynet vil inneholde:

- Definisjon av helsefremmende arbeidsplasser.
- Beskrivelse av hvilken helseforståelse som legges til grunn.
- Informasjon om hva som kan bidra til en mer helsefremmende arbeidsplass.
- Informasjon om hva Arbeidstilsynet gjør for å skape helsefremmende arbeidsplasser.
- Tips/råd om hvordan bedrifter kan identifisere helsefremmende forhold lokalt.
- Aktuelle linker og referanser.

Vil veilede om helsefremmende arbeid

Arbeidsmiljøloven slår fast at alle har rett til en helsefremmende arbeidssituasjon. Men det finnes ingen klar definisjon på hva som ligger i dette. Heller ikke alle ansatte i Arbeidstilsynet som skal føre tilsyn med at loven overholdes, har en klar oppfatning av det. Men de jobber med saken.

– Vi ser at det er behov for å klargjøre begrepet, både internt i Arbeidstilsynet og ute i bedriftene, sier inspektør Monica Brox.

Faktaark på trappene

Brox har ledet en arbeidsgruppe som laget et faktaark om helsefremmende arbeidsplasser. Hensikten er å skape en felles forståelse internt. Sannsynligvis vil det også bli tilgjengelig for bedrifter og andre interesserte.

– Vi har jobbet med å lage konkrete forslag til hvordan virksomheten kan identifisere helsefremmende forhold lokalt, forteller overlege Tone Eriksen, som også var med i arbeidsgruppa.

Rollen utfordres

Alle virksomheter skal kartlegge risikoområder og gjennomføre tiltak slik forskriften om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (internkontrollforskriften) pålegger dem. Arbeidsmiljøarbeid i et helsefremmende perspektiv krever et annet fokus.

– Vår rolle utfordres. I det helsefremmende arbeidet kan vi ikke bare lete etter risikofaktorer og

gi pålegg. Vi må også innta rollen som veiledere, gi råd og stimulere bedriftene til å ha oppmerksomhet på det som fremmer god helse gjennom trivsel og arbeidsglede, forklarer Eriksen.

Ikke bare frukt og trening

– Når vi er på tilsyn og spør bedriftene om hva de gjør for å skape en helsefremmende arbeidssituasjon, peker de ofte på ulike livsstiltiltak, sier Brox. – Vi tenker at det å skape en helsefremmende arbeidssituasjon handler om mye mer enn dette. Men vi erfarer at for mange kan livsstiltiltak være en måte å komme i gang på. Slike tiltak kan ha en positiv effekt, fordi de ansatte får være med å bestemme hva de ønsker seg og gjennom det føler seg verdsatt.

“Gakke hverandre gode”

– Lederne har en viktig rolle også i forhold til de ansattes helse, mener Eriksen. – Det å gi anerkjennelse for den jobben som legges ned er helt grunnleggende for å skape en helsefremmende arbeidsplass.

– Samtidig er det viktig å understreke at alle ansatte har et ansvar for å bidra i arbeidet, sier Brox. – En virksomhet vi var ute i brukte uttrykket “å gakke hverandre gode”. De sammenlignet seg med en flokk fugler som flyr i formasjon. De lager lyder for å støtte hverandre og oppmuntre den som er i fronten til å holde farten oppe. Fuglene bytter på å fly først, og hvert vingeslag skaper en oppdrift for den som kommer bak.

– Dette er et godt bilde på betydningen av å skape et fellesskap der alle støtter hverandre og gjør hverandre gode, avslutter Brox.



Medarbeiderskap

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap, på samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap. Godt medarbeiderskap utgjør selve grunnlaget for yrkesstolthet – og yrkesstolthet og arbeidsglede er beslektede fenomener.

Begrepets opprinnelse

Medarbeiderskap er et forholdsvis nytt begrep i arbeidslivet. På 1970-tallet dukket ordet opp i nye sammenhenger, helst som beskrivelse av fremragende arbeidsinnsats. På 1980-tallet kom *medarbeider* inn i det daglige språket som erstatning for *ansatt* eller *underordnet*. Rundt 2005 fikk begrepet medarbeiderskap en økende utbredelse, som en gryende bevisstgjøring av hva som forventes av medarbeiderne. Idémessig er medarbeiderskap en videreføring av arbeidene til den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud som på 1960-tallet foreslo at de ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt.

De fleste større virksomheter har utformet *krav til ledere*, gjerne i form av hefter, notater eller plakater. Disse er ofte beskrivelser av *den perfekte leder* – noe de færreste er i stand til å leve opp til i praksis. Samtidig mangler det tydelige krav og forventninger til medarbeidere, hvilket ofte fører til at medarbeiderne legger merke til lederens utilstrekkelighet, uten å tenke over hvordan de selv er med på å prege arbeidsplassen på godt

og vondt. Medarbeidernes fokus på lederens utilstrekkelighet kan i enkelte situasjoner føre til et uutholdelig negativt arbeidsmiljø for lederen, hvor all rimelighet og etikk er forlatt.

Forskning og praksis

Det er to hovedretninger innen medarbeiderskap. Den ene kan kalles *lederløst medarbeiderskap*, hvor det forutsettes at medarbeiderne skal kunne lede seg selv. Den andre hovedretningen kalles *forpliktende samspill*. Dette har vist seg å være den mest fruktbare retningen. De fleste medarbeidere ønsker å ha en sjef og de ønsker at sjefen skal dra nytte av deres initiativ og kompetanse.

Ansvar er et sentralt tema i medarbeiderskap. Gjennom å ta ansvar for sitt eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for sin egen relasjon til arbeidsgiveren blir medarbeideren en konstruktiv medspiller både for lederen og for sine kollegaer. Det koster noe å ta slikt ansvar. På 2000-tallet startet systematisk forskning knyttet til begrepet medarbeiderskap og ansvarlighet, spesielt ved Göteborgs Universitet hvor flere har tatt doktorgrad på dette og beslektede temaer.

Medarbeiderskap er et nordisk fenomen og det finnes ikke noe dekkende begrep for det verken på engelsk eller tysk. Den grunnleggende tanken er forankret i Nordens kultur hvor likestilling og likeverd er selvfølgelige kvaliteter

i samfunnet. Det bygger på en demokratisk idé hvor lederen ikke settes i en opphøyet posisjon med rettigheter og ansvar som er helt forskjellig fra medarbeiderne. *Alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar.*

Virkning for individ og organisasjon

Forpliktende samspill er den grunnleggende ideen for hvordan *godt lederskap* og *godt medarbeiderskap* virker sammen på arbeidsplassen. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. *Vi er hverandres arbeidsmiljø og alles handlinger og væremåte må bli gjenstand for vurdering og feedback.*

For at det skal vokse frem en forpliktende relasjon må det være rimelighet og balanse i hva vi forventer av hverandre og begge parter må bidra til at den andre lykkes i sin rolle.

Hvordan utvikle godt medarbeiderskap

Lederskap har vært et tema på arbeidsplassen i 100 år og lederutvikling har vært en omfattende aktivitet siden 1970-tallet. I utviklingen av medarbeiderskap kan vi trekke veksler på mange ideer innen lederutvikling, samtidig som vi må kvitte oss med det som har vært vondt. Forskjellige metoder for å belyse lederens feil og mangler er eksempel på hva vi ikke bør ta med oss videre.

Utvikling skjer når vi får kontakt med det beste i oss selv – ikke når vi blir konfrontert med vår

utlilstrekkelighet. Dette bør være en grunnleggende idé i utviklingen av medarbeiderskap. Dette perspektivet forplanter seg også raskt til det forhold medarbeiderne har til sin leder og dermed vokser det frem et miljø som skaper et vitalt og inkluderende arbeidsmiljø. På samme måte som ledere ønsker å utvise godt lederskap, ønsker medarbeidere å utvise et godt medarbeiderskap. Utviklingstiltak blir dermed en hjelp til å lykkes med det man gjerne vil, derfor er det lett å få medarbeiderne til å engasjere seg i arbeidet.

Professor Stefan Tengblad har vært sentral i å gi begrepet medarbeiderskap et konkret innhold og hvordan det kan utvikles. Forskingen viser sterke innbyrdes sammenhenger mellom ansvarlighet, engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid. Utvikling på ett av disse område vil ha virkning på de andre. Ledere og medarbeidere må ta et felles ansvar for utviklingen. *Lederen kan ikke lykkes med dette alene, like lite som medarbeiderne kan skape utvikling alene.*

I utviklingsarbeidet bør det velges milde metoder. Å stille krav og slå ned på det som ikke er bra, bidrar mer til å ødelegge relasjonene enn til positiv utvikling. Feedback og forslag til endringer i arbeidsstil og samhandlingsmønster er viktig for utvikling av medarbeiderskap, men dette bør skje med *vennlig oppriktighet*. Utvikling må baseres på positiv psykologi, med vektlegging av det som gjør oss friske, vitale og handlekraftige. Medarbeiderne. negativt arbeidsmiljø for lederen, hvor all rimelighet og etikk er forlatt.

Nyttig lesestoff

- Johan Velten: *Utvikling av medarbeiderskap – en kortfattet introduksjon av Forskning, Metoder og Verktøy*. TeamWork OU AS 2009.
- Wajda Irfaeya: *Employee Responsibility: Conceptualization, Validation, Determinants and Outcomes*. School of Business Economics and Law, University of Gothenburg, 2008.
- Velten, Tengblad, Hällstén og Ackermann: *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universtitetsforlaget 2008, Lydbokforlaget 2009 og Förlaget Liber, Malmö, 2007.

- Freddy Hällstén och Stefan Tengblad: *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund 2006
- Per E. Haugen: *Medarbeiderskap: Lærende arbeid*. Gyldendal Norsk Forlag, 2004
- Stefan Tengblad: *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Förlaget Liber, Malmö 2003

Linker

- Verktøy og metoder for utvikling av medarbeiderskap: www.teamwork.no



Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsesteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog.

Ledelse er å oppnå målsatte resultater sammen med andre. Dette samarbeidet kan best realiseres ved relasjonsledelse. Lederens første oppgave er å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon. Dette krever relasjonskompetanse og psykologisk innsikt. Hver relasjon er unik og kan ikke standardiseres eller gjøres generell. Relasjonsledelse blir dermed «lederskaps musikalitet». Denne lederteorien bygger på et velutviklet demokratisk sinnelag og forutsetter at både leder og medarbeider arbeider med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag.

Begrepets opprinnelse og hovedprinsipper

Relasjonsledelse ble først brukt som begrep i boka «Ledelse, dialog og samspill» som kom ut i 1995. Ledelse blir her beskrevet som en relasjon og ikke som en posisjon. Leder assosieres til begrepet relasjon som en form for naturlig og frivillig gjensidig samspill. Sjef assosieres til begrepet posisjon som en makt- og styringsorientert herskerstil. Det er kun i en likeverdig og positiv

relasjon at naturlig autoritet vil kunne oppstå. Relasjonsledelse betyr å være i relasjon og bare unntaksvis ty til posisjon. Lederstilen er bygget på norsk tradisjon og kultur, men henter mye forskningsstøtte fra amerikansk side.

Relasjonsledelse bygger på følgende hovedprinsipper:

1. Bevisstheten om avhengighet. Resultater oppnås ved at leder og medarbeidere kan samhandle.
2. Bevisstheten om relasjonelt mot. Begrepet relasjonelt mot – og det motsatte, relasjonell feighet – beskriver mellommenneskelig styrke og svakhet. Relasjonelt mot trengs for å gi ærlige tilbakemeldinger og for å takle konflikter.

Relasjonskompetanse

Relasjonsledelse forutsetter at lederen har relasjonskompetanse. Med relasjonskompetanse menes en rekke dimensjoner sammensatt av et sett ferdigheter, viktige holdninger, kunnskaper og evner som alle bidrar til realisering av målet, å mestre relasjonsledelse. Samlet sett ivaretar de 14 dimensjonene menneskeorientering, kommunikasjonsferdigheter, lederholdninger, emosjonell kompetanse, coachende lederstil, konflikthåndtering og utvikling av medarbeidere.

Litteratur

- Daniel Goleman m.fl. (2002) *Positiv Ledelse. Den emosjonelle intelligensens makt*. Damm forlag.
- Daniel Goleman (1999) *Emosjonell intelligens*. Gyldendal.
- Jan Spurkeland (1998/2009) *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Jan Spurkeland (2005) *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.
- Johnny Johnson m.fl. (2006) *Langtidsfrisk*. Genesis.
- K. Fossetøl m-fl. (2004) *Relasjonsmestrene*. Gyldendal Akademisk.
- Martin Seligman (2007) *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*, Aschehoug &Co.
- Øyvind Martinsen (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* BI forskningsrapport 5/2005

Forskning og teoretisk bakgrunn

Teorien tar utgangspunkt i den norske Arbeidsmiljøloven og dens forskningsbakgrunn og intensjoner fra 1970-tallet. Einar Thorsruds konklusjoner peker på det norske demokratiets realisering av et menneskeverdig arbeidsliv. Lederskapet skal se til at medarbeidere opplever en helsefremmende jobbhverdag.

I tillegg til målsettingen om en helsefremmende jobbhverdag er en i relasjonsledelse opptatt av å skape resultater. Folk yter mer under en menneskeorientert ledelse. Resultatorienteringen i relasjonsledelse tar utgangspunkt i flere forskningsbaserte tilnærminger. Daniel Goleman m.fl. beskriver verdien av emosjonell kompetanse i ledelse. Dette er en hoveddimensjon i relasjonskompetanse. Den amerikanske psykiateren Carl Rogers hevder med styrke at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er. En norsk forskningsrapport fra 2005 omkring de siste hundre års internasjonale viten om hva som gir effekt på effektivitet og lønnsomhet, dokumenterer at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider gir positive utslag på begge deler. Helheten i relasjonsledelse skal kombinere en organisasjons ønske om å skape gode resultater og samtidig ivareta helse og motivasjon.

Virkning på helse og trivsel

God relasjonskompetanse hos ledere gir effekt både på nærvær og arbeidsinnsats. Negativ relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider

Linker

- www.relasjonsledelse.no
- www.relasjonskompetanse.no
- www.relasjonsledelse-norge.no
- www.kreu.no
- www.veilederen.org

kan derimot ha motsatt effekt og være helsefarlig. Samtidig må vi se på relasjonskvaliteten med arbeidere imellom. Noen kollegarelasjoner kan være helsefarlige og føre til sykefravær. Derfor må relasjonsledelse alltid ha fokus på den totale relasjonskvaliteten i et arbeidsmiljø. Gjennom gode relasjonelle ferdigheter bygger mennesker et helsefremmende arbeidsmiljø og unngår å skade hverandre.

RAUS

Konseptet RAUS er en konkret tilnærming til nærværsledelse.

R står for relasjon og respekt.

A står for anerkjennelse og ansvar.

U står for utvikling.

S står for smil og samhandling.

Disse fire nøklene er blitt utprøvd i Norge på ledere som ønsker å øke nærværet i egen organisasjon. Som tiltak mot høyt sykefravær er dette et treningsseminar der ledere får innsikt og øvelse i å håndtere nærværsfaktorene. Konseptet er også utprøvd i arbeidsmiljøutvalg og mellom tillitsvalgte. Tilbakemeldinger fra deltakere tyder på at konseptet har positiv virkning på nærvær og trivsel. RAUS-testen omfatter fire kjerneutsetninger:

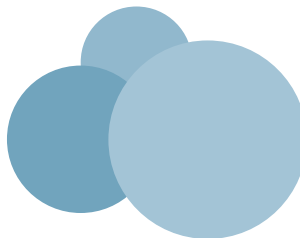
1. Jeg føler meg velkommen på jobb hver dag (= relasjonskvaliteter på jobben).
2. Jeg kjenner meg verdsatt på jobben (= anerkjennelse og ansvar).
3. Jeg utvikler meg ved å være på jobb (= blir mer kompetent).
4. Jeg blir glad av å være på jobb (= energi, jobbglede og humor).

LANGTIDSFRISK

Langtidsfrisk er et registrert varemerke og en godt etablert metode i både Sverige og Norge.



Langtidsfrisk®



Langtidsfrisk er en metode for å skape gode forutsetninger i organisasjoner, slik at medarbeidere kan bruke sin arbeidsevne fullt ut og være friske og effektive på jobben.

Langtidsfrisk bygger på et humanistisk verdisyn og visjonen om langtidsfriske innbyggere, organisasjoner og samfunn. Metoden kjennetegnes ved at oppmerksomheten flyttes fra sykdom og sykefravær til helse og nærvær. Langtidsfrisk mobiliserer ledere, medarbeidere, fagorganiserte og bedriftshelsetjeneste i et samarbeid for å fremme helse, effektivitet og lønnsomhet. Langtidsfrisk er nært knyttet til Verdens helseorganisasjons begrep om helsefremmende arbeidsplasser.

Metodens opprinnelse og potensial

Langtidsfrisk er skapt av Johnny Johnsson, bedriftslege på kartongfabrikken Stora Enso Fors i Sverige. I forbindelse med en spesialistutdanning i organisasjonsmedisin på begynnelsen av 1990-tallet gjennomførte Johnsson en studie med fokus på medarbeidere som holder seg friske over tid. Frem til da var det nesten ikke skrevet noe om det friske mennesket, men mye om det syke mennesket.

Med utgangspunkt i studien utviklet Johnsson metoden Langtidsfrisk og tok den i bruk ved Stora Enso Fors. Arbeidet resulterte i at sykefraværet ved fabrikken sank fra 12 prosent til 4 prosent. Siden har sykefraværet holdt seg stabilt lavt mellom 2,5 og 4 prosent og lønnsomheten er en av de høyeste i Stora Enso konsernet. Bedriften har

blitt kåret til Sveriges friskeste og har fått utmerkelsen Svensk Kvalitet. Johnny Johnsson har mottatt den kongelige medalje for sitt arbeid.

Langtidsfriske medarbeidere og organisasjoner

Ifølge Johnssons opprinnelige definisjon har en langtidsfrisk medarbeider vært ansatt i minst tre år og ikke hatt sykefravær de siste to årene. Gjennom studiet av langtidsfriske arbeidstakere oppdaget han fire fremtredende faktorer som bidrar til helse:

- Felles verdigrunnlag og tydelige mål
- Kreativt miljø der det er høyt under taket
- Rådgivende og fremmende lederskap
- Medarbeiderskap og åpent arbeidsklima

Hvis disse fire faktorene er på plass i organisasjonen, har man en høy andel langtidsfriske. Ved å forsterke faktorene kan man øke andelen ytterligere og skape en langtidsfrisk organisasjon der helse, effektivitet og lønnsomhet forsterker hverandre gjensidig. I enhver organisasjon kan det aktiviseres legende krefter, og dårlig helse kan byttes ut med god helse.

De langtidsfriske er sjelden spredt jevnt utover i en organisasjon, men er konsentrert i grupper. God helse er smittsomt. Når arbeidskameratene har det bra, begynner man selv å føle seg bra. Og når andelen langtidsfriske øker til mer enn 30 prosent, inntreffer en markant økning av kreativiteten i gruppen.

Det går an å måle statistisk hvor langtidsfrisk en organisasjon er, både som helhet og

Figur 1.



på gruppenivå. Å måle langtidsfriske er å måle summen av bedriftskulturen, lederskapet, medarbeiderskapet og nettverket med aktiviteter som finnes både på og utenfor jobben.

Hvordan utvikle langtidsfriske arbeidsplasser?

Langtidsfrisk handler om å snu fokus fra det som ikke fungerer til det man er bra på og hvordan man kan skape forbedringer. Kjernespørsmålene i metoden er «Hvordan skal det være når det er som best?» og «Hva skal vi gjøre for å komme dit?»

Figur 1 beskriver tre typer virksomheter og hvordan de møter utfordringer. Noen virksomheter reagerer først når noe går galt, andre jobber mer forebyggende, mens den tredje typen kjennetegnes av et sterkt fokus på utvikling i hele

organisasjonen. Det er den siste typen virksomheter som blir langtidsfriske. Før Stora Enso Fors begynte å jobbe etter den langtidsfriske metoden, arbeidet de 80 prosent reagerende (rødt). De siste 10 årene har de snudd fokus og jobber nå 80 prosent fremmende (grønt). Den fremmende holdningen innebærer engasjement, arbeidsglede, meningsfullhet og ansvarlige medarbeidere.

Langtidsfrisk er en helhetlig strategi – ikke et prosjekt – som implementeres i den daglige virksomheten. For å lykkes er forankring i toppledelse, involvering av alle medarbeidere, fokus på de kritiske suksessfaktorene og Langtidsfrisk-prosessen viktige faktorer.

Den langtidsfriske organisasjonen:

Når det er som best...

...tar alle medarbeidere (lederne er også medarbeidere) ansvar og jobber mot felles, aksepterte mål. Man arbeider etter det fremmende prinsippet «Hvordan skal det være når det er som best?» og skaper en forbedringskultur i et åpent og kreativt miljø.

Den langtidsfriske lederen/medarbeideren...

har en fremmende holdning, fokuserer på og styrker det som er bra og tar fram det beste i seg selv og andre for å produsere gode tjenester og produkter.

Kilder og linker

- Antonovsky, A (1987) Unraveling the mystery of health
- Aronsson, G (2004) Långtidsfriskas arbetsvillkor
- Ingvar & Sandberg (1991) Det medvetna företaget
- Johnsson, J mfl (2003) Langtidsfrisk www.langtidsfrisk.com



Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry (AI) bygger på den enkle antakelsen at alle organisasjoner har noe som fungerer bra, og at disse styrkene kan danne utgangspunktet for positive endringer.

Dette kan virke banalt, men er egentlig revolusjonerende. Det er vanlig å tenke at målet med utviklingsarbeid er å få løst kjente problemer. Med AI tenker man annerledes: Målet for utviklingsarbeid i organisasjoner bør være langt mer offensivt enn å løse problemer. Målet bør være å utløse organisasjonens største potensial: Skape begeistring og entusiasme blant medarbeidere, oppnå fremragende resultater og være med på å skape et godt samfunn å leve i.

Begrepets betydning

Betegnelsen AI er utledet av to sentrale begreper. *Appreciate* viser til evnen til å kunne legge merke til og anerkjenne alt det som er verdifullt, både i forhold til seg selv og andre. *Inquiry* viser til en handling som innebærer å undersøke og oppdage gjennom å stille spørsmål.

Teoretisk bakgrunn

AI er en tilnæringsmåte til organisasjonsutvikling som ble utviklet på begynnelsen av 1980-tallet av David Cooperrider og Suresh Srivastva ved Case Western Reserve University. Et viktig utgangspunkt for AI er at ordene og språket er de bærende byggesteinene i alt sosialt liv, og at vår

evne til å skape nye og bedre former for sameksistens i første rekke begrenses av våre egne forestillinger og kollektive vilje. Gjennom å endre språket og spørsmålene vi stiller vil vi ikke bare få ny kunnskap om virkeligheten, men også skape et annet og mer positivt samfunn.

I tråd med dette bygger AI på antakelsen om at løpende dialog for å skape nye og mer konstruktive meninger om det som skjer og det man ønsker å oppnå er helt avgjørende for å skape stort engasjement, godt arbeidsmiljø og høy produktivitet.

AI bygger også på forskningen innen positiv psykologi som viser at organisasjoner som velger et positivt fokus lykkes bedre enn andre. Positive følelser og et optimistisk tanke sett påvirker vår evne til å lære, være produktive og mestre livet på en god og offensiv måte.

På let etter organisasjonens styrker

Et av de viktigste kjennetegnene ved AI er bruk av ubetingede positive spørsmål for å finne fram til organisasjonens styrker. En grunnleggende antakelse er at spørsmål som bidrar til samtaler om styrker, suksesser, verdier, håp og drømmer *i seg selv* frambringer endringer. Det settes fokus på organisasjonens tanke sett, verdier, visjon og idégrunnlag.

Kjerneaktiviteten i prosessen er innsamling av de ansattes egne historier om når de fungerer på sitt beste. Disse historiene danner utgangspunkt

for en kollektiv læringsprosess. Kunnskapen om organisasjonens styrker brukes aktivt i utviklingen av organisasjonen slik at en i størst mulig grad får fram det beste hos medarbeidere og samarbeidspartnere. Ønsket er å utvikle en organisasjon hvor myndiggjorte medarbeidere tar selvstendige initiativ for å utvikle organisasjonen i ønsket retning.

Fasene i en AI-prosess

AI er en bred medvirkningsbasert prosess som legges opp i 5 faser:

1. DEFINISJONSFASEN

Ledelse og ansatte blir enige om formålet med utviklingsarbeidet, hvordan man skal arbeide (prosessplan, valg av arbeidsmåter og metoder) og hvem som skal involveres (alle ansatte, brukere, samarbeidspartnere).

2. OPPDAGELSEFASEN

Alle aktører – ansatte, ledere, brukere og samarbeidspartnere – er med på å undersøke organisasjonens positive kjerne. Den positive kjernen er de situasjonene som oppleves som livgivende. Man kan ta i bruk ulike undersøkelsesmetoder: intervju, historiefortelling, fokusgruppesamtaler o.a. Undersøkelsene skal gi svar på hva det er som «gir energi» i det daglige arbeidet – og hvilke forutsetninger som var til stede da organisasjonen fungerte på sitt beste.

3. DRØMMEFASEN

Deltakerne involveres i å utarbeide en drøm/visjon for hvordan organisasjonen ser ut hvis suksesskriteriene (som er identifisert i oppdagelsesfasen) er til stede hele tiden. Hvordan vil organisasjonen da fungere? Hvilke resultater vil man da kunne oppnå?

4. DESIGNFASEN

Deltakerne involveres i samtaler om hvordan organisasjonen bør se ut for å realisere den drømmen som er skapt.

5. REALISERINGSFASEN

Den anerkjennende måten å jobbe og lære på tas i bruk på nye områder i virksomheten og integreres i det daglige arbeidet.

En viktig antakelse som ligger til grunn for AI, er at det langt på vei er våre forestillinger og forventninger til fremtiden som bestemmer hva som er mulig å få til. Hvis man i en utviklingsprosess ikke våger å drømme eller utforske de største mulighetene, er det lite sannsynlig at man vil klare å hente ut organisasjonens største potensial. I det å drømme og skape positive forventninger ligger det muligheter til å utløse ekstra ressurser og skape grobunn for positive, selvoppfyllende profetier.

Nyttig lesestoff

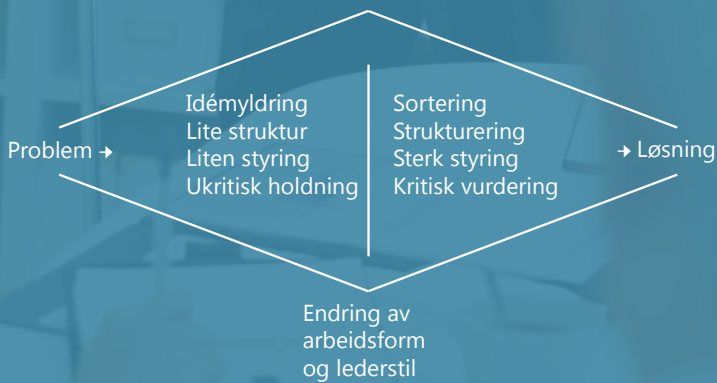
- David Cooperrider og Diana Whitney (2005) *Appreciative Inquiry. A positive Revolution in Change*. San Francisco. Berrett-Koehler
- Bjørn Hauger m-fl. (2008). *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry. Slik skaper man innovative, effektive og attraktive organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.
- James Ludema m-fl. (2003), *The Appreciative Inquiry Summit. A Practitioners Guide for Leading Large-Group Change*. Berret-Koehler.
- Amanda Whitney m-fl. (2007): *Teambygging. Appreciative Inquiry; et verktøy for å skape velfungerende team*. Tapir Akademisk forlag.

Linker

- <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>
- www.networkplace.eu

Strukturert kartlegging

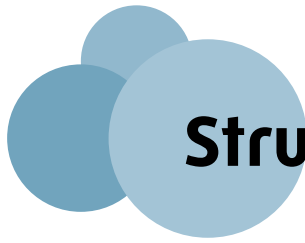
Figuren viser en skjematisk fremstilling av prosessen



OPPTINING

ENDRING

FASTFRYSING



Strukturert kartlegging

Strukturert kartlegging er en gruppebasert kartlegging av utfordringer ved arbeidsmiljøet. Kartleggingen skjer gjennom to faser: Først som en åpen idémyldring og deretter som en styrt prosess med sortering og prioritering av tema og problemstillinger som skal følges opp.

Framgangsmåte

Sett sammen grupper med 4–5 deltakere. I den første fasen er det viktig at ideer får flyte fritt. Hver deltaker skriver ned sine stikkord på lapper som de etterpå kleber på store ark eller flipptover. Kartleggingen kan eksempelvis avgrenses til følgende:

- Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?
- Hva fungerer bra hos oss?
- Hva er viktig å ta tak i nå?

Den som leder prosessen lar hver deltaker presentere og klistre opp sine lapper i tur og orden.

Underveis foretas det en grovsortering av lappene etter tema eller overskrifter. Det bør være en åpen kommunikasjon om innholdet på lappene.

Når «problemkartet» er tegnet, kan gruppene gå et skritt videre med å prioritere de ulike temaene. Prioriteringer kan vises for eksempel ved far-

ger (eks. rødt = krever umiddelbar handling, gult = viktig, men kan vente, grønt = fungerer bra) eller tall (3 er viktigst til 1 er minst viktig). Videre kan gruppene drøfte hvordan man kan bruke de positive og sterke sidene i arbeidsmiljøet i forbindelse med løsninger og oppfølging av problemområder.

Hele gruppen bør delta i arbeidet og danne seg et bilde av de forskjellige stegene i prosessen. Dette kan føre til mange kreative innspill underveis. En kan ta vare på de ulike fasene i prosessen ved å avfotografere dem. Med denne metoden kan en samle mange løse tråder i det som ser ut som et problemnøste.

Metodens fordeler og begrensninger

Verktøyet krever en leder som har godt overblikk og som evner å styre prosessen. Det kreative potensialet er metodens absolutte styrke, og det er svært mye som kan komme fram under kartleggingen. Dersom alle får delta, skaper det både forståelse og engasjement underveis. En strukturert kartlegging vil likevel ikke kunne gi en grundig analyse av komplekse sammenhenger. Hvor langt metoden fører oss i retning av løsninger henger sammen med hvilke typer problemer og løsninger en står overfor.

Nyttig lesestoff

Peter Chr. Koren og Preben H. Lindøe (2008). *Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser*. Gyldendal Arbeidsliv.

Linker

http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Planlegge/Nominal_gruppeteknikk/1236



LØFT

Løsningsfokusert tilnærming til arbeidsmiljøutvikling – sentrale ideer

Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) er en strategi for å skape ønskede endringer og bygge konstruktive løsninger i forholdet mellom mennesker. Den overordende hensikten med LØFT er å skape vekst og arbeidsglede gjennom å styrke folks løsningskompetanse, kvaliteter og kloke grep.

Det blir mer av det du snakker om – løsnings- snakk framfor problemsnakk

Problemer vil lett forsterkes dersom vi bruker et problemorientert språk. Så i stedet for å analysere problemer, oversetter vi problemer til ønskemål, og vi gir oppmerksomhet til hva vi, tross problemene, gjør som fungerer godt.

Kjernen i LØFT

Det sentrale i LØFT er at atferd som gis oppmerksomhet, har en tendens til å gjenta seg. Man er

derfor bedre tjent med å konsentrere seg om:

- Det man ønsker, snarere enn det man ikke ønsker
- Det man vil ha mer av, fremfor det man vil ha mindre av
- Å finne ut hva mennesker gjør som virker, i stedet for det som ikke virker.

Når man blir klar over hva man gjør som har god effekt – og hvilke evner og talenter man tar i bruk for å få dette til – blir det mer av slike handlinger og kvaliteter.

Jakten på årsaksforklaringer

En tradisjonell idé er at arbeidsmiljøproblemer må identifiseres og analyseres før tiltak kan iverksettes. En slik diagnostisk tilnærming kan lett bidra til å forsterke de problemene man

ønsker å løse. I det øyeblikk man får avdekket et arbeidsmiljøproblem, starter jakten på årsaksforklaringer. Ikke sjelden blir det utpekt syndebukker. Onde sirkler av forsvar og motangrep oppstår. Slike prosesser er lite endringsfremmende.

Kartlegg i stedet løsningsmønstre og nøkler til løsninger

I LØFT er ideen at man ikke trenger å forstå eller kartlegge problemene for å løse dem. Det eneste man trenger å beskrive er løsningsmønstre eller nøklene til løsninger.

Løsningsmønstre defineres og identifiseres som:

- Kjeder av hendelser og handlinger som foregår over tid når problemene er løst og aktørene har fått sine ønskemål oppfylt.
- Konkretisering av hva som er annerledes når problemene er løst, og hva aktørene gjør.

Nøkler til løsninger refererer til de første små, men utslagsgivende handlinger eller hendelser som bidrar til å skape åpninger i en låst situasjon. Små endringer kan utløse større endringer.

Gå på jakt etter partenes kloke grep!

En sentral idé i LØFT er at organisasjoner er i kontinuerlig bevegelse, og at det alltid er mulig å finne variasjon i et tilsynelatende fastlåst mønster. Problemene er ikke like store hele tida. Når folk forteller om sine problemer, forteller de som oftest doble historier. De forteller både om problemene, og hva de har gjort for å takle problemene. De

forteller både om problemene og om situasjoner hvor problemene var mindre og ting fungerte bedre. Tanken er at aktørene i slike situasjoner gjør noe som er hensiktsmessig og mer løsningsfremmende enn ellers. Det er viktig å få tak i slike grep, slik at man blir seg bevisst egne løsningsstrategier. En slik bevisstgjøring kan bidra til å videreutvikle løsningsstrategier og virksomme grep.

Antakelsen er at ønsket endring skjer raskere ved å lete etter og granske det som virker, enn ved å finne ut hva som ikke virker. I stedet for å se etter det som er feil og rette opp dette, leter man etter det som er riktig, for å finne ut hvordan man kan utnytte dette videre. Tanken er at samtaler om hva som kjennetegner løsningsfremmende handlinger, bidrar raskere til løsninger enn samtaler om problematferd.

Finn ut hvilken framtid du ønsker å skape!

En annen idé er at problemer er frustrerte drømmer, og at det på «baksiden» av hvert problem ligger en drøm eller et ønske om en forandring. Det er nyttigere å snakke i detalj om hva som skjer når drømmen er oppfylt og problemene løst, enn å snakke om problemene. Jo mer detaljert og levende man skisserer sine ønsker og håp for framtida, desto klarere ser man for seg hvilke hendelser og handlinger som realiserer drømmen. Gjennom dette blir man også klar over hva man selv gjør mer av og annerledes. Økt oppmerksomhet mot egne handlinger i en ønsket situasjon øker sannsynligheten for at man begynner å handle slik umiddelbart.

Litteratur

- Gro Johnsrud Langslet: «LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning» (Gyldendal Akademisk, 1999)
- Gro Johnsrud Langslet: «LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer» (Gyldendal Akademisk, 2002).
- Gro Johnsrud Langslet: «Gi hverdagen et LØFT» (Gyldendal, 2004)

Linker

- www.loft-instituttet.no
- www.brief.org.uk
- www.sfwork.com



LØFT

Løsningsfokusert tilnærming til arbeidsmiljøutvikling – forslag til hjelpespørsmål

På arbeidsplasser med høyt sykefravær og andre problemer er det ofte mye problemsnakk. Arbeidsmiljøundersøkelser avdekker mye misnøye. Handlingsplanene følges ikke alltid opp. Og problemene vedvarer. Mange etterlyser konstruktive tilnærminger til arbeidsmiljøutvikling i slike situasjoner. Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) representerer et slikt alternativ.

Nyttige spørsmål for å oversette problemer til drømmer og ønskemål

I LØFT inviteres man til å oversette problemer til drømmer og ønskemål, og beskrive den ideelle arbeidssituasjonen i detalj. Ideen er at bak hvert klagemål finnes et ønskemål, og at det er mer virksomt å konkretisere ønskesituasjonen enn å analysere problemene.

Et overordnet spørsmål i så måte er:

- Hva slags arbeidsmiljø ønsker vi å skape, og hvordan skal vi kunne konstatere at vi har greid å skape et slikt arbeidsmiljø?

Hjelpespørsmål som kan bidra til å konkretisere svarene:

- Hva er konkrete tegn på at vi har skapt det arbeidsmiljøet vi ønsker?
- Hva er den første lille hendelsen som vil fortelle oss at vi er på rett vei?
- Hvem gjør hva annerledes når vi har oppnådd det vi ønsker?

Kriterier på gode målbeskrivelser

Formålet med spørsmålene er å få fram målbeskrivelser som henviser til:

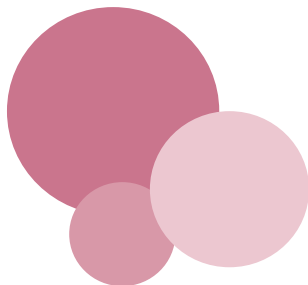
- *viktige og observerbare hendelser eller handlinger* som indikerer at arbeidsplassen fungerer godt.
- «*små*» hendelser eller handlinger som lar seg iverksette raskt.
- begynnelsen til løsning, dvs. *de aller første skrittene* på vei mot ønsket framtid.
- *nærvær* av handlinger og fenomener.
- noe både ledere og ansatte *gjør over tid*.

Unntak fra problem og beste erfaringer

I stedet for å forklare arbeidsmiljøproblemer, rettes oppmerksomheten inn mot unntak fra problem, dvs. situasjoner eller perioder hvor problemene er mindre eller fraværende. Man koncentrerer seg om organisasjonens suksesser og beste erfaringer. Hensikten er å utforske i detalj hva partene gjør som virker når arbeidsmiljøet fungerer slik de ønsker. Økt bevissthet om egne kloke grep inspirerer til å gjenta disse.

Eksempel på spørsmål som kan besvares i smågrupper

Beskriv minst ett konkret eksempel på en situasjon, hendelse eller prosess som nylig har funnet sted, og som var i nærheten av et «godt nok» arbeidsmiljø. Analyser hvordan dere greide å få dette til, og hvem som gjorde hva som var



hensiktsmessig (eksemplet skal beskrive noe vi virkelig ønsker mer av, og som vil overbevise oss om at viktige problemer er løst).

Eksempel på spørsmål som kan besvares i par

Fortell hverandre om siste høydepunkt i jobben. Redegjør i detalj hva som gjorde dette høydepunktet mulig. Dette kan synliggjøre høydepunkter og skape energi.

Fokus på framskritt

Spørsmål om framskritt er sentralt i LØFT. Der som man ikke spør etter framskritt i en vanskelig situasjon, får man heller ikke vite noe om dem. Siden intensjonen med arbeidsmiljøundersøkelser er å forbedre eventuelle kritikkverdige forhold, er det viktig å etterspørre slike forbedringer. Ethvert arbeid med sikte på å forbedre arbeidsmiljøet bør derfor startes og følges opp med spørsmålene:

- Hva er blitt bedre?
- Hvem har gjort hvilke kloke grep for å skape forbedringene?

Det er viktig å legge til rette for diskusjoner hvor ledere og ansatte sammen forsøker å finne ut hvordan og hvorfor man har klart å oppnå framskrittene, i stedet for å fokusere på det som ikke er gjennomført.

All læring må forankres

Alle løsninger og endrede samhandlingsmønstre må forankres i rutiner og ritualer, hos både ledelse og ansatte.

Det er viktig å avslutte en slik LØFT-prosess med å skissere:

- Hvilke forutsetninger og organisatoriske tiltak vil sikre fortsatt oppmerksomhet omkring løsninger og kloke grep.

Litteratur

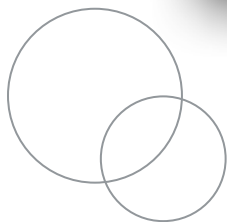
- Gro Johnsrud Langslet: «LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning» (Gyldendal Akademisk, 1999)
- Gro Johnsrud Langslet: «LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer» (Gyldendal Akademisk, 2002).
- Gro Johnsrud Langslet: «Gi hverdagen et LØFT» (Gyldendal 2004)

Linker

- www.loft-instituttet.no
- www.brief.org.uk
- www.sfwork.com



Last ned gratis på idebanken.org/trivsel



Nye verktøy fra Idebanken.org



Dialogkonferanse

En dialogkonferanse samler ulike interessenter og aktører i en organisasjon til samtaler omkring bestemte tema. Dialogkonferansen egner seg godt til å ta tak i problemstillinger som krever omforent kunnskap og dypere forståelse mellom ledelse og ansatte, tjenesteytere og brukere, etc.

Typiske tema på en dialogkonferanse kan være utfordringer ved arbeidsmiljøet, utviklingsarbeid eller organisasjonsendringer. Konferansen kan vare fra en halv til to dager og bygger på en tilrettelagt læringsprosess med utstrakt bruk av gruppearbeid. Gjennom dialogkonferansen skapes betingelser for et likeverdig samarbeid mellom deltakere som i utgangspunktet har ulike maktposisjoner. Alle ansatte, uansett plass i organisasjonen, skal gis muligheter til aktiv deltakelse gjennom hele prosessen. Dette gjelder ikke minst muligheten til å legge fram sitt syn muntlig og skriftlig.

Gjennomføring

Dialogkonferanser består av sesjoner som behandler de temaene som er valgt. Hver sesjon gjennomføres i tre faser:

- En tilrettelegger gir korte instruksjoner i plenum om hvilket tema som skal diskuteres, hvilke grupper som er satt sammen og spilleregler for arbeidet i gruppene.
- Alle gruppene arbeider med samme tema i hver sesjon, men kan arbeide på ulike måter. «Strukturert kartlegging» er eksempel på en arbeidsmåte som er godt egnet for dette formålet. Resultatet av arbeidet i gruppene skal dokumenteres med tanke på presentasjon i plenum.
- Gruppene velger selv rapportører som presenterer gruppearbeidet i plenum. Presentasjonen skal være meget kort (to–tre minutter), og den understøttes av lysark eller flippoverark. Det legges ikke opp til spørsmål eller diskusjon i tilknytning til framleggene, bortsett fra nødvendig tillegg fra egen gruppe om åpenbare feil og mangler.

Denne strukturen gjør det mulig for konferansedeltakerne å bruke mesteparten av tiden i grupper, uten at det går ut over den interne sammenhengen i konferansen. Det er gruppenes arbeid som er sentralt, men en bør starte i plenum og trekke noen konklusjoner ved avslutningen. Konferansen ledes av en erfaren prosesskonsu-

Nyttig lesestoff

- Dialogkonferanse er opprinnelig utviklet og anvendt som verktøy innen organisasjonsutvikling i regi av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Ref. Arne Ebeltoft: *Dialogkonferanser*. Rapport nr. 1, 1991. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bjørn Hauge og Annett Arntzen: Fra monolog til dialog, i Hans A. Hauge og Maurice Mittelmark: *Helsefremmende arbeid i en brytningstid*. Fagbokforlaget, 2003, Bergen.

Linker

- www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Andre_metoder/Dialogkonferanse
- www.sareptas.no
- www.uib.no/poa/hms-portalen

Tekst: Professor Preben Hempel Lindøe, Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger, preben.h.lindoe@uis.no

lent, men det er også viktig at interne ressurspersoner deltar. Konferansen må være forankret hos toppledelse/prosjekteier, og det må lages en sluttrapport med konklusjoner og forslag til handlingsplan.

Styrke og svakheter

En dialogkonferanse gir muligheter for samtaler som kan bryte gjennom barrierer og «usynlige» grenser som finnes i alle sosiale sammenhenger. Disse skapes gjennom ulike posisjoner, maktforhold, interessemotsetninger, kulturforskjeller og språkbruk. Konferansen kan derfor åpne for innsyn og forståelse hos deltakerne, og dermed gi et bedre grunnlag for viktige veivalg og beslutninger.

Dialogkonferansen krever en del forarbeid og tidsressurser, og det kan i utgangspunktet være vanskelig å avveie ressursbruk og forventet utbytte.

Konferansen bør ikke vare for lenge. Da kan det bli vanskelig å holde trykk og motivasjon oppe. En dialogkonferanse er ikke egnet dersom det foreligger alvorlige personkonflikter mellom deltakere.

Anbefalinger

I dialogkonferanser utvikles det ofte et sterkt engasjement og entusiasme når det kommer fram gode ideer og løsningsforslag. Oppfølgingen etter konferansen er derfor svært viktig for at det ikke skal bli en nedtur for dem som har deltatt. Det hviler et stort ansvar på ledelsen og tilretteleggere for å følge opp. I større virksomheter og i omfattende prosesser kan det være riktig å begynne med en startkonferanse der representanter for hele virksomheten deltar, for deretter å følge opp med konferanser for enkelte avdelinger eller berørte enheter.

NESSET
KOMMUNE

Den gode sirkel



I Nesset kommune har de ikke tro på at et enkeltstående prosjekt kan fremme de ansattes helse. I stedet mener de at det er summen av mange små ting i hverdagen som avgjør om, og i hvilken grad, arbeidssituasjonen oppleves som helsefremmende.

– Vi må skape et miljø der de ansatte blir møtt med respekt og får anerkjennelse for den jobben de gjør, sier personalsjef Anne-Karin Sjøli.

Stolte og motiverte medarbeidere

For noen år tilbake var de ansatte nesten flau over å si at de jobbet i kommunen. Dårlig omdømme, dårlig arbeidsmiljø og problemer med kvaliteten i tjenestene forsterket hverandre. Skuta tok en annen retning da det kom inn en ny rådmann med visjon om at kommunen skulle være en attraktiv arbeidsgiver med stolte og motiverte medarbeidere.

En god sirkel

Kommunen har bevisst valgt å sette god kvalitet i tjenestene og motiverte medarbeidere som de to første av sine seks hovedmål. Først som nummer tre kommer god økonomistyring. Det betyr ikke

at økonomi ikke er viktig. Men de mener at hvis målene om god kvalitet og motiverte medarbeidere oppnås, så har det positiv innvirkning også på økonomien.

– Kvalitet, god arbeidsgiverpolitikk, godt arbeidsmiljø, godt omdømme, god helse og god økonomi inngår i en positiv virkningssammenheng vi kaller "den gode sirkel", forklarer Sjøli.

Bedre omdømme

Kommunen har gjort flere grep for å skape slike positive ringvirkninger.

– Blant annet satte vi i gang et prosjekt med mål om å gjøre alle ansatte bevisste på at de gjør en viktig jobb og at de spiller en sentral rolle for omdømmet. Det har blant annet bidratt til positive oppslag i lokalpressen, sier Sjøli.

Verdier som ledesnor

Det ble også gjennomført en prosess for å utarbeide felles verdier (se faktaboks). Representanter for ledelse, ansatte og politikere deltok. I ettertid har de enkelte enhetene jobbet videre med å definere hva verdiene betyr for dem.

Kommunens kjerneverdier – APRIL

A for anerkjennelse
P for pålitelighet
R for respekt
I for interessert
L for løsningsorientert

– Vi tror det er viktig å holde verdiene levende og bruke dem aktivt i hverdagen, forklarer Sjøli.

God dialog er avgjørende

Videre har de jobbet mye med å bedre kommunikasjonen i organisasjonen og skape en felles forståelse av roller og ansvar. Både rådmannen og personalsjefen er hvert år ute i kommunens enheter for å snakke med de ansatte.

– Dette er viktig på flere måter. For det første opplever de ansatte å bli sett og hørt. Dessuten gir det ledelsen innsikt i mulige forbedringsområder. Sist, men ikke minst, er det et signal til de lokale lederne om at det er viktig å vise engasjement og interesse for de ansatte, understreker Sjøli.

Likeverdighet

Kommunen legger stor vekt på å formidle at alle ansatte har like viktige oppgaver.

– Vi ansetter ikke noen vi ikke har bruk for, poengterer Sjøli.

De gjør ofte stas på enheter som har fått til noe bra for vise at den jobben som er lagt ned verdsettes.

– Det er der ute i virksomhetene jobben gjøres, ikke sentralt i administrasjonen, avslutter Sjøli.



DRAMMEN
KOMMUNE

Strategisk satsing på helsefremmende arbeid

I Drammen kommune er helsefremmende arbeid ett av fire satsingsområder i arbeidsgiverpolitikken. Målet er å skape en attraktiv, inkluderende og helsefremmende arbeidsplass og samtidig heve kvaliteten på tjenestene.

Dette slås klart fast i kommunens økonomiplan for perioden 2012-2015.

– Å rekruttere, beholde og utvikle de menneskelige ressursene er kommunens viktigste utfordring i årene fremover, og da står systematisk arbeid for å skape helsefremmende arbeidsplasser helt sentralt, poengterer HR-direktør Kirsti Aas Olsen.

Mange faktorer spiller inn

Mange faktorer, både på og utenfor arbeidsplassen, påvirker de ansattes helse gjennom et samspill mellom personlige faktorer, forhold i privatlivet og forhold på arbeidsplassen. Som arbeidsgiver konsentrerer Drammen kommune seg først og fremst om det ansatte og ledere kan påvirke på egen arbeidsplass.

– Den sosiale forståelsen av helse er viktig i helsefremmende arbeid, mener Olsen.
– Mye dreier seg om å bidra til å skape gode mellommenneskelige relasjoner og legge til rette

for at de ansatte skal kunne balansere arbeid og privatliv slik de ønsker.

Bevisstgjøring

Til nå har 23 virksomheter jobbet med helsefremmende prosesser. De ansatte blir involvert i en refleksjonsprosess rundt hva helse er og hvordan deres arbeidsplass på kort og lang sikt kan fremme helse.

– Tanken er at dette skal bidra til økt bevissthet og endring både i holdning og handling, sier HR-rådgiver Magne Pedersen.

Bred involvering skaper dessuten engasjement og eierskap til arbeidet.

– Et viktig suksesskriterium er at enhetene selv får bestemme om de ønsker å være med, understreker hovedverneombud John Ole Olsen.

Integrert tilnærming

Kommunen legger stor vekt på å integrere det helsefremmende perspektivet på alle nivåer og områder, for eksempel i sine styringsverktøy og i plan- og beslutningsprosesser. De understreker også at det er viktig å se det helsefremmende arbeidet i sammenheng med HMS- og IA-arbeidet.

Eksempler på tiltak og prosesser

- Bruk av LØFT-metodikk i arbeidet med å konkretisere hva virksomhetens verdier betyr i praksis.
- Kartlegging av hva som fremmer trivsel og nærvær i en virksomhet førte til endringer i organiseringen av virksomheten.
- Etablering av flere samhandlingsarenaer for faglig diskusjon.
- Vektlegging av arbeidet med å skape fellesskap og bedre samarbeid med utgangspunkt i slagordet "Skap gode dager!"
- En avdeling i helse- og omsorgstjenesten arbeidet med grensesetting og målsettinger om bedre struktur og økt kontroll over arbeidsoppgaver og egen arbeidstid.
- En barnehage arbeidet med daglige og praktiske utfordringer knyttet til målet om "Ulike avdelinger, men én barnehage".

Tips og råd

- Etabler en plangruppe i den enkelte virksomhet. Leder og ansattrepresentanter må være med, bruk gjerne en gruppe eller et forum som er etablert i andre sammenhenger.
- Plangruppa får hovedansvar for å koordinere prosessen.
- Plangruppa, evt. med bistand fra personal/HR, bør avklare rammer og roller, sette overordnede mål og lage framdriftsplan.
- Kartlegg nåsituasjonen.
- Tilby virksomhetene bistand ved behov, for eksempel ved oppstart.
- Inviter de ansatte til samlinger. Alle bør være med! Start gjerne samlingen med en kort orientering om helsebegrepet og hva helsefremmende arbeid kan være.
- Mange metoder kan brukes for å involvere de ansatte. Uansett metode er hensikten å reflektere sammen over hva de legger i begrepet helse og hva som kan bidra til å vedlikeholde og styrke faktorer av positiv betydning for helsen.
- Bruk i størst mulig grad eksisterende samlinger, slik som personalmøter.
- Prosessen må tilpasses den enkelte virksomhet, det finnes ingen mal som passer alle!

Hver sin prosess

Alle lokale HMS-grupper i kommunen er orientert om at HR-seksjonen stiller ressurser til rådighet som kan bidra på ulike måter, for eksempel med faglig påfyll, tips og råd ved oppstart av et prosjekt, prosessledelse etc. Men virksomhetene får frie tøyler i gjennomføringen av egen prosess.

– Man kan ikke fortelle ovenfra hva helse og helsefremmende arbeid er. Det viktige i starten er å skape engasjement og motivasjon til å drive arbeidet videre, understreker Pedersen.

Det er stor variasjon og bredde når det gjelder hva virksomhetene velger å vektlegge og hvordan de legger opp arbeidet. Noen eksempler ser du i faktaboksen til høyre.

– Det er slett ikke alltid nødvendig å gå veien om kartlegging av problemer. Ofte er det langt mer nyttig å fokusere på det som fungerer og lære av dette, poengterer Pedersen.



REGNBUE
BARNEHAGE

Vil hverandre vel

Et positivt menneskesyn, gjensidig respekt, sterkt samhold og tett dialog er viktige stikkord for arbeidsmiljøet i Regnbuen barnehage i Stavanger. – Jeg er ikke i tvil om at hvordan vi har det på jobben har stor innvirkning på helsa vår.

Det sier daglig leder Siri Kverneland.

Alle har en viktig rolle

Som leder jobber Kverneland aktivt med å sikre at alle ansatte opplever at det er bruk for dem og at de gjør en viktig jobb. Ansvar blir fordelt etter ferdigheter, kompetanse og interesser, ikke etter formell utdanning. Det er for eksempel lenge siden barnehagen sluttet å snakke om ufaglært arbeidskraft, de bruker i stedet begrepet pedagogiske medarbeidere.

– Mange har masse verdifull erfaring som både barn og kolleger har stor glede og nytte av. Alle har sine ansvarsområder som er likeverdige, påpeker Kverneland.

Rollemodeller for hverandre

Kverneland er klar på at hun, sammen med avdelingslederne, har et stort ansvar som rollemodeller. Tydelige ledere som viser vei i arbeidet med barna skaper trygghet i miljøet. Lederne har også hovedansvaret for at alle blir sett, både som mennesker og som ansatte. Men samtidig understreker hun at kollegaenes anerkjennelse er minst like viktig.

– Vi har klart å skape et raust miljø der alle er imøtekommende, oppmuntrer hverandre og vil hverandre vel. På denne måten er vi alle rollemodeller for hverandre.

Levende samværsregler

Sammen utarbeider de ansatte psykososiale samværsregler som skal bidra til gode dager på jobben. Samværsreglene er hengt opp på oppslagstavler slik at de ansatte blir minnet på dem i hverdagen. For å holde dem levende, sørger

Psykososiale samværsregler

- Vi vil hverandre vel og tar opp ting i beste mening.
- Vi inspirerer hverandre og er trygge på at vi kan be hverandre om hjelp, tips og ideer.
- Vi skal ta imot nye innspill på en positivt måte, ikke "drukne" i tradisjonene våre.
- Vi skal være likeverdige uavhengig av roller.
- Vi er stolte av vår arbeidsmoral – atferd som motarbeider dette aksepteres ikke!
- Utfrysing, baksnakking og mobbing aksepteres ikke!

Kverneland for å ha samværsreglene som tema på ledermøter og for at avdelingslederne tar dem opp med øvrige ansatte med jevne mellomrom. – De ansatte skal merke at det vi blir enige om følges opp, understreker hun.

God informasjonsflyt

– Jeg vet at folk blir frustrerte hvis de ikke får informasjon, sier Kverneland.

Ett tiltak for å sikre informasjonsflyten er å starte dagen med et morgenmøte der én representant for hver avdeling samles. Hva skjer på den enkelte avdeling den dagen? Er det noen som er borte? Er det noen som trenger hjelp fra andre avdelinger? Et annet tiltak er at alle ansatte har tilgang til e-post i arbeidstiden.

– Lik informasjon til alle på samme tid er viktig. Det bidrar til å styrke fellesskapet og samholdet, poengterer Kverneland.

Skryt skal fram til de det gjelder!

Kverneland får ofte skryt av barnehagens tilbud og de ansatte. Hun er opptatt av at dette skal komme fram til de det gjelder. Det er jo først og fremst de ansatte ute på avdelingene som møter barn, foreldre og andre som er innom i hverdagen. Ved å løfte fram de som har gjort noe bra, tror Kverneland at de ansattes stolthet og verdighet styrkes.

– Det er vanskelig å peke på konkrete helsefremmende tiltak. Hos oss er det summen av de mange små tingene vi vektlegger i hverdagen som virker helsefremmende, avslutter hun.



OLEANA

Trivsel + kvalitet = business

Oleana er noe så sjelden som en vellykket norsk tekstilprodusent. Økonomer fatter ikke hvordan de får det til. – Vi er ikke mest opptatt av penger, men av produktet vårt og medarbeiderne som skal lage det, sier gründerne.

Bak Oleana, som ble startet i 1992, står tre engasjerte og idealistiske gründerne. – Vi startet med dette av kjærlighet til tekstil og design. Vi ville vise at det går an å drive i denne bransjen også i Norge, sier gründer Signe Aarhus.

Penger ikke viktigst

Som tekstilprodusent i Norge jobber Oleana mot strømmen. De har ikke som mål å tjene mest mulig penger, men å tjene nok penger.

– Vi legger stor vekt på å skape en trygg arbeidsplass der folk trives, og mener at det bidrar til god kvalitet og stor endringsvilje i en utsatt bransje, sier Kolbjørn Valestrand, også gründer.

Jobben som kilde til god helse

Oleana er et godt eksempel på en bedrift som legger stor vekt på å skape en helsefremmende arbeidsplass. Aarhus tror at det å ha en jobb er helsefremmende i seg selv.

– Å inngå i en større sammenheng der det er bruk for deg og du ser resultatene av din egen innsats bidrar til opplevelse av mening med livet, sier Aarhus.

– Dessuten er vi opptatt av å skape stolthet, arbeidsglede og et godt fellesskap. Får vi til det, er det både positivt for den enkelte og lønnsomt for bedriften.

Helhet og stolthet

For å skape motivasjon og arbeidsglede mener ledelsen i Oleana det er viktig at de ansatte forstår helheten i det bedriften jobber med. De ansatte er de første som får se nye kolleksjoner. Hvert år drar alle ansatte på tur, for eksempel på messer



Tekst og foto: Kyrre Hegg | Idébanken.org

der Oleanas produkter blir presentert, til steder som har inspirert designeren deres eller på besøk til leverandørene.

– Slik får de ansatte kunnskap om hele verdikjeden, samtidig som vi skaper stolthet og fellesskap, sier Aarhus.

Tillit lønner seg

Gründerne har en bevisst tilnærming til ledelse og et positivt menneskesyn.

– Vi tror ikke på at mennesket nødvendigvis må kontrolleres og styres. Hos Oleana skal vi ha en flat struktur der vi bryr oss om hverandre, ikke et stivt hierarki, understreker Valestrand.

Derfor har de for eksempel ikke noe tidsregistreringssystem, men baserer seg på tillit.

– Vi bruker ikke ressurser på å kontrollere og har en enkel administrasjon som koster lite, fortsetter Aarhus.

Alle er viktige

Overskuddet går i stedet til å sikre en trygg økonomi og til å investere i de ansatte. 30-40% går til en bonus som blir fordelt likt mellom medarbeiderne, uavhengig av lønnsnivå.

– Dette gjør vi for å vise at alle er viktige for å nå felles mål, og at teamarbeid er helt nødvendig for at vi skal lykkes, sier Valestrand.

Også på andre måter synliggjør de viktigheten av den jobben hver enkelt gjør, for eksempel ved at alle besøkende først kommer inn i fabrikklokalene og får et innblikk i arbeidet som ligger bak produktene.

– Det bidrar til at hver enkelt blir sett og gir en anerkjennelse av jobben de gjør, avslutter Aarhus.



Energiske helsekontakter

SANDEFJORD
KOMMUNE

Seksjon Institusjon og bofellesskap for demente i Sandefjord kommune har egne helsekontakter. De iverksetter en lang rekke helsefremmende tiltak som bidrar til økt trivsel og arbeidsglede.

Prosjektet «Sammen og på tvers for helsefremmende arbeidsplasser» ble startet i 2009. De hadde lenge jobbet med å redusere sykefraværet, men ønsket nå å dreie oppmerksomheten over på de som er tilstede på jobb.

Helsekontakter i hver avdeling

Tre institusjoner og tre bofellesskap deltar i prosjektet. På hver avdeling er det en eller flere helsekontakter. Disse har et spesielt ansvar for å sette i verk tiltak og motivere flest mulig til å være med. Helsekontaktene er med i en prosjektgruppe som møtes hver måned.

– På møtene bobler det av entusiasme, gode

ideer og forslag, sier en engasjert prosjektleder Astrid Dragland og får full støtte av helsekontaktene.

De poengterer at møtene gir masse energi og inspirasjon til å jobbe videre i egen avdeling.

Formalisert rolle

Mange av helsekontaktene er ildsjeler som også tidligere har tatt et spesielt ansvar for å fremme trivsel og sosialt fellesskap på arbeidsplassen. Men de synes det gir ekstra motivasjon å ha en formell rolle. Jobben de gjør blir sett og anerkjent, og dermed er det også lettere å få med flere på tiltakene.

– Helsekontaktene gjør en veldig viktig jobb, understreker Anny-Elisabeth Hanedalen, seksjonsleder for institusjonstjenesten og leder av prosjektets styringsgruppe.

Tips til andre som ønsker å starte lignende prosjekt:

- Prosjektet må forankres i ledelsen.
- La funksjonen som helsekontakt få anerkjennelse og status.
- Understrek at helsekontaktene er der for å bidra til at de ansatte skal trives.
- Initiativene til tiltak og aktiviteter bør komme fra de ansatte.
- Gi rom for et bredt spekter av aktiviteter.
- Respekter at ikke alle ønsker eller har mulighet til å være med.
- Om mulig er det lurt å legge noen aktiviteter til arbeidstiden, ikke alle har mulighet på fritiden.
- Ikke gi opp, det tar tid å skape entusiasme og begeistring!

Eksempler på tiltak

- Dansekurs
- Bokbad
- Toppturer
- Deltakelse i Jentebølgen
- Utenlandsturer
- Rebusløp
- Aromaterapi
- IT-kurs for ansatte over 50 år
- Kurs i livsmestring
- Sommerrevy
- Kurs i forflytning
- Innkjøp av forflytningshjelpemidler
- Fagsamlinger på kveldstid
- Ergonomikurs for renholdere

Tekst: Berit Bakken - Foto: Olav Kvernes | Idébanken.org

Bredt spekter av tiltak

Mange av tiltakene skal fremme fysisk aktivitet og trivsel. Men de har også satt i verk kurs i forflytningsteknikk og IT-kurs for ansatte over 50 år. Fordi prosjektet har begrensede økonomiske ressurser, leter de ofte blant de ansatte for å finne noen som kan ta på seg ansvaret for å lede de ulike aktivitetene.

– Gjennom prosjektet har personer som ikke er så synlige i jobbsituasjonen ellers, fått vist seg fram. Det gir status og økt selvtillit som også kommer til nytte i jobben, sier Dragland.

Nedenfra-og-opp

Felles for de aller fleste tiltakene er at initiativene kommer fra de ansatte selv. De opplever å bli hørt og at forslagene deres settes ut i praksis. Dette er positivt og inspirerende i seg selv, og gir motivasjon til å engasjere seg enda sterkere i fellesskapet.

Økt trygghet og arbeidsglede

Av andre viktige effekter trekker helsekontaktene

fram at de ansatte blir bedre kjent, de blir trygghere på hverandre og veldig ofte blir det mye latter, humor og glede. Det smitter over på jobbsituasjonen og gjør at de gleder seg til å gå på jobb. Ofte opplever de at både beboere og pårørende påpeker at dette må være et godt sted å jobbe.

– Vi tror bestemt at økt trivsel og trygghet blant de ansatte bidrar til bedre kvaliteten på tjenestene, sier Dragland.

Nå ønsker prosjektet å utvide perspektivet og også jobbe med tiltak som i større grad er rettet mot oppgavene i hverdagen.

– Å ha god helse handler ikke bare om trivsel, det handler også om forhold som utvikling og mestring, mener Dragland.

– Dessuten er det viktig å se dette prosjektet i sammenheng med alt det andre vi gjør. Vi jobber kontinuerlig med blant annet fagutvikling, medarbeiderskap og etisk refleksjon. Alt dette er viktig for å skape en mest mulig helsefremmende arbeidsplass, avslutter Hanedal.

12

kjennetegn på helsefremmende arbeidsplasser

Gjennom arbeidet med dette heftet har vi hatt samtaler med en rekke fagpersoner, forskere og virksomheter. Basert på deres innspill har vi satt opp en liste med tolv viktige kjennetegn på helsefremmende arbeidsplasser. Denne listen er ikke uttømmende, og punktene sier lite om hva virksomhetene må gjøre for å bli helsefremmende. Vi håper likevel at listen kan være et utgangspunkt for videre utforskning og diskusjon i den enkelte virksomhet.

FORANKRING

Ledelsen viser tydelig at arbeidet med å skape en helsefremmende arbeidsplass prioriteres høyt. Aller helst er hensynet til de ansattes helse forankret i virksomhetens strategi.

MEDVIRKNING

Virksomheten tar medvirkning på alvor og gir de ansatte reell anledning til å påvirke i saker som de opplever som viktige.

HELHETLIG PERSPEKTIV

Virksomheten legger vekt på prosesser som utvikler grupper, avdelinger og organisasjonen som helhet. Det er ikke nok med individrettede livsstiltak som for eksempel fysisk aktivitet og bedre kosthold.

INTEGRERT PROSESS

Det helsefremmende arbeidet er integrert i virksomhetens daglige arbeid, det er ikke et separat prosjekt eller et tiltak med begrenset varighet.

FOKUS PÅ RESSURSER

Ledelsen og de ansatte utforsker sammen hvilke ressurser som bidrar til å fremme god helse lokalt på den enkelte arbeidsplass.

MESTRING

Oppgaver og utfordringer tilpasses hver enkelt slik at alle får realistiske muligheter til å oppleve mestring. Det styrker selvfølelsen og gir energi og arbeidsglede.

LIKEVERDIGHET OG ANERKJENNELSE

Virksomheten legger vekt på å synliggjøre og anerkjenne at alle, uansett stilling, gjør en viktig jobb og bidrar med noe verdifullt.

STØTTE OG TILBAKEMELDINGER

Både ansatte og ledere er gode til å gi hverandre støtte, ros og konstruktive tilbakemeldinger. Det bygger stolthet og selvtillit.

BALANSE MELLOM ARBEID OG PRIVATLIV

Virksomheten anerkjenner de ansattes behov for å ha en god balanse mellom arbeid og privatliv. Det legges til rette for at ansatte i alle livsfaser skal kunne kombinere arbeid med livets andre forpliktelser og interesser.

UTVIKLER KOMPETANSE OG FERDIGHETER

De ansatte har mulighet til å bruke sine sterke sider og utvikle seg faglig og personlig gjennom jobben.

ROM FOR Å VÆRE SEG SELV

De ansatte kan opptre ærlig og naturlig med sine sterke og mindre sterke sider. Å vite at de ikke hele tiden må jakte på noe mer eller større, er viktig for at de skal utvikle god helse.

GODT SOSIALT FELLESKAP

Arbeidsmiljøet er preget av gjensidig respekt, trygghet og samhold, og av at alle vil hverandre vel.

Idébanken.org

forteller de gode historiene fra norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon, verktøy og faglig materiell for et arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:
idebanken.org/temahefter

Meld deg på nyhetsbrev:
idebanken.org/nyhetsbrev

Kontakt oss:
post@idebanken.org

Besøk oss på:
[facebook.com](https://facebook.com/idebanken) | twitter.com/idebanken | youtube.com/idebanken

