

# Bredden ger spetsen

om HALV-projektet  
Hälsa, Arbetsmiljö och Ledarskapsutveckling  
vid Växjö universitet



# Bredden ger spetsen

om HALV-projektet  
Hälsa, Arbetsmiljö och Ledarskapsutveckling  
vid Växjö universitet

Mats Glemne (red.)

Växjö University Press

**Bredden ger spetsen – om HALV-projektet, Hälsa, Arbetsmiljö och Ledarskapsutveckling vid Växjö universitet, Växjö University Press, Växjö universitet 2008**

*ISBN: 978-91-7636-618-9*

Tryck: Intellecta Docusys, Göteborg 2008

# Innehåll

Förord.....	3
<i>Johan Sterte</i>	
Del A	
Inledning .....	7
<i>Mats Glemne</i>	
Bakgrund.....	9
<i>Mats Glemne och Maria Gruvstad</i>	
Utvärderingen – modell och kritisk reflektion .....	13
<i>Mats Glemne</i>	
Universitetet som arbetsplats .....	21
<i>Mats Glemne och Ylva Nilsson</i>	
Hälsa och hälsoarbete på arbetsplatsen .....	33
<i>Mats Glemne</i>	
Redovisning av HALV-projektet .....	57
<i>Maria Gruvstad</i>	
Analys och tankar kring fortsatt arbetsmiljö- och hälsoarbete .....	67
<i>Mats Glemne</i>	
Del B	
Att stärka den individuella hälsokompetensen .....	85
<i>Maria Gruvstad och Ika Lönn</i>	
Tidig rehabilitering .....	91
<i>Maria Gruvstad</i>	
Friskfaktorer – en utgångspunkt i hälsoarbetet?! .....	95
<i>Mats Glemne och Ylva Nilsson</i>	
Doktoranders arbetssituation och hälsa.....	101
<i>Anders Åberg</i>	
Hur organisationen av det administrativa stödet påverkar de anställdas hälsa. 107	
<i>Daniel Larsson och Hans Lindquist</i>	
Spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner.....	119
<i>Ylva Dandanell Daveby, Daniel Larsson, Sara Norrby Wallin och Anders Åberg</i>	
Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud.....	125
<i>Ylva Nilsson och Karolina Österdahl</i>	
Att hantera en flexibel arbetssituation – om självförvaltande kompetens.....	131
<i>Maria Estling Vannestål, Carina Axelsson och Mathias Hedenborg</i>	



## Förord

Välmående medarbetare, en god arbetsmiljö och ett gott ledarskap är något alla organisationer eftersträvar. Under 2005-2007 har vi vid Växjö universitet genomfört ett projekt, HALV-projektet, som syftat till att identifiera möjligheter och genomföra förändringar just med syftet att förbättra oss inom dessa områden. Arbetet har bedrivits inom ett antal delprojekt med fokus på olika aspekter och har engagerat ett stort antal personer vid universitetet. Många konstruktiva möten har ägt rum och många värdefulla synpunkter har förts fram. En del förändringar har genomförts andra återstår att genomföra.

Innehållet i denna antologi bygger till stor del på arbetet i HALV-projektet men också på annat arbete inom arbetsmiljö- och hälsoområdena vid universitetet.

Från universitetets sida vill jag framföra min uppskattning för det stöd som vi fått från Partsrådet samt för det engagemang som fackliga företrädare och alla medverkande medarbetare visat under projektets gång.

Johan Sterte  
Rektor





**Del A**



# Inledning

*Mats Glemne*

Denna antologi tar sin utgångspunkt i det s.k. HALV-projektet (Hälsa, Arbetsmiljö och Ledarskapsutveckling vid Växjö universitet) som genomförts vid Växjö universitet 2005-2007. Istället för att presentera en traditionell utvärderingsrapport har vi valt att producera denna antologi för att förhoppningsvis bidra till ett ökat läsvärde kring aktuella och angelägna frågor. Projektet har sin grund i ett antal problemområden som definierats vid Växjö universitet, men som i många fall är allmängiltiga. Bland annat handlar det om sjukdomsproblematik, doktoranders situation, ledarskapsbrister, förekomsten av spänningar och konflikter såväl mellan olika befattningsgrupper som mellan lokal och central nivå i organisationen samt strategier för att hantera ett gränslöst arbete.

Namnet *Bredden ger spetsen* har flera associationer – en är att det konkreta arbetet i projektet, utifrån ovanstående problemområden, har bedrivits på bred front i syfte att förbättra arbetsmiljö- och hälsosituationen. En annan, utifrån ett mer teoretiskt perspektiv, är betydelsen av en bred syn på hälsoarbete på arbetsplatsen. Vår hälsa påverkas både av individuella förutsättningar och faktorer i den omgivande miljön och det är därför relevant med en bred ansats där arbetet bör bedrivas på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå.

Antologin *Bredden ger spetsen* består av två delar där den första mer tydligt kopplas till det ifrågavarande projektet. Här görs en redovisning och kritisk granskning av den verksamhet som bedrivits med utgångspunkt i några sammanfattningsartiklar kring aktuell forskning om hälsoarbete på arbetsplatsen respektive universitetet som arbetsplats. Den andra delen belyser, utifrån de olika delprojekten, intressanta generella erfarenheter och kunskaper kring angelägna arbetsmiljö- och hälsofrågor kopplade till dagens arbetsliv.

Förhoppningen är att de lärdomar vi har gjort genom möjligheten att, via stöd från Utvecklingsrådet, få arbeta med detta arbetsmiljö- och hälsoprojekt kommer att långsiktigt bidra till en förbättrad situation vid Växjö universitet. Men önskan är även att våra erfarenheter på något sätt ska inspirera andra som arbetar med frågorna eller är i fas att inleda detta.



# Bakgrund

*Maria Gruvstad och Mats Glemne*

Växjö universitet befann sig i början av 2000-talet i en situation som karaktäriserades av stigande sjuktal och en upplevelse av en alltmer ansträngd arbetsmiljö. Tillståndet var inte unikt – i hela samhället kunde en liknande utveckling iakttas – men man insåg att det krävdes mer omfattande insatser för att åstadkomma en förändring på djupet. I de årligen återkommande samarbetsamtalen mellan företrädare för universitetet och företagshälsovården föddes idén att i projektform ytterligare utreda orsaker till, samt pröva lösningar på, de problem man tyckte sig kunna se. En ansökan om bidrag till projektet formulerades under våren 2005 och sändes till Utvecklingsrådet, Satsa friskt.

I ansökan redovisades den kunskap om arbetsmiljön och rådande situationen som kunde utvinnas ur genomförda studier och ur årsredovisningar. I de senare framgick exempelvis att långtidssjukfrånvaron i förhållande till den totala sjukfrånvaron ökat från 72 % år 2002 till 80,7 % år 2004, vilket universitetet uppfattade som en tydlig varningssignal. Det saknades enhetliga rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet i organisationen och det saknades även hos många en medvetenhet om arbetsmiljöns och ledarskapets betydelse för hälsa och effektivitet.

Personalsektionen, företagshälsovården och andra konsulter inom området hade, genom olika insatser, varit reaktivt verksamma inom ett tjugotal olika miljöer (ämnen, institutioner, avdelningar) med ett arbete kring just dessa frågor, eller med problem, ohälsa och konfliktsituationer orsakade av brister i dessa avseenden. De situationer som hade varit aktuella hade bland annat handlat om små och sårbara forskningsmiljöer, ledarskapsbrister, spänningar mellan olika befattningskategorier inom institutioner/enheter samt spänningsfält mellan central och lokal nivå i organisationen.

Mot bakgrund av det upplevda behovet av mer systematiska insatser baserade på kunskap om tillståndet i organisationen hade, som efterföljare till nationella studier såsom SCB:s stora arbetsmiljöundersökning från 2002 och Högskoleverkets studier ”Doktorandspegeln” och ”Handledarspegeln”, ett antal studier genomförts vid Växjö universitet:

- ”Växjödoktoranderna och deras forskarutbildningar”, 2002
- ”Tidsanvändningsstudien – en studie av arbetsmiljön vid Växjö universitet”, 2004
- ”Enighet och skiljelinjer – en studie om motsättningar mellan personalgrupper vid Växjö universitet”, 2004

Det fanns, genom dessa studier, en stabil grund att bygga projektet på. I studierna gick att urskilja ett antal problemområden som skulle hanteras genom projektarbetet.

**Hälsokompetens** - Den akademiska organisationen präglas av stor frihet och flexibilitet, hög grad av egenkontroll och en upplevelse av gränslöshet avseende krav på prestationer och kvalitet. De anställda beskriver en hög arbetsbelastning, en utbredd upplevelse av att aldrig hinna färdigt med sitt arbete, dåligt samvete på grund av arbete som inte blivit utfört och oro för att inte kunna leva upp till ställda krav. Mot bakgrund av vetenskapliga studier av organisationer där arbetet kan beskrivas enligt ovan, finns ett stort behov av insatser på ett mycket individuellt plan – ett stöd för varje medarbetare i fråga om uppnående av en individuell hälsokompetens, vilket innefattar kunnande och insikt om vikten av en hälsofrämjande livsstil, kunskap om vikten av goda återhämtningsstrategier och en självreglerande kompetens som innebär en förmåga att sätta gränser i fråga om arbetstid och prestationer.

**Ledarskap** - Ovan beskrivna förhållanden ställer krav på ett klart ledarskap som präglas av tydlig kommunikation, individ- och situationsanpassning och en genuin förståelse av mänskliga behov och relationer på en arbetsplats. Ledarskapet utövas på flera områden i organisationen – dels ett administrativt ledarskap, inklusive daglig arbetsledning, personalansvar och ansvar för ekonomi, dels ett akademiskt ledarskap såväl på en övergripande, vetenskaplig nivå, som i varje relation mellan en handledare och en forskarstuderande.

**Konflikter och spänningsfält** - I rapporten "Enighet och skiljelinjer..." beskrivs olika typer av konflikter, såsom konflikter mellan olika subkulturer – forskare, administratörer, chefer – värdekonflikter och rollkonflikter. De olika konfliktyperna utspelar sig i spänningsfält mellan bland annat nivåer, delar av organisationen och yrkeskategorier.

**Administrativt stöd** - Ett område som aktualiseras i flera studier är upplevelsen av brist på administrativt stöd för undervisande och forskande personal, och de spänningar som kan upplevas som en konsekvens av detta.

Det fanns alltså ett uttalat behov och intresse vid universitetet att utveckla det förebyggande arbetsmiljö- och hälsoarbetet. Samtidigt fick universitetet kännedom om de möjligheter till stöd som fanns via Utvecklingsrådets område Satsa Friskt. Växjö universitet ansökte om resurser att få göra en förstudie som i princip handlade om att ta fram en projektplan. Uppdraget genomfördes under ledning av en personalkonsulent som under några månader, i samverkan med de olika institutionerna och fackliga organisationerna, producerade en projektplan. Projektet benämndes HALV-projektet, vilket ska utläsas Hälsa, Arbetsmiljö- och Ledarskapsutveckling vid Växjö universitet – ett namn som beskrev inriktningen och utgångspunkterna för hela satsningen.

HALV-projektets syfte var att minska den arbetsrelaterade ohälsan och därmed skapa en bättre och mer ändamålsenlig arbetsplats/arbetsmiljö. Detta ska stärka kvaliteten i grundutbildning, forskning och samverkan med det omgivande samhället och därigenom uppnås hög konkurrenskraft och goda resultat. Alla medarbetare ska kunna känna att man kan arbeta på Växjö universitet, prestera och vara frisk, vilket även får konsekvenser för och bidrar till en förbättrad studiemiljö för studenter.

Med tanke på det komplexa område som arbetsmiljö- och hälsofrågor handlar om utformades projektet som sju olika delprojekt, riktat mot skilda målgrupper och med ett varierat innehåll. De olika delprojekten beskrivs kortfattat i kapitel "Redovisning av HALV-projektet" i antologins första del, samt i många fall utförligare genom egna kapitel i del B. De sju delprojekten har haft följande rubriker och huvudsakligt innehåll:

**Hälsokompetens** – projektets mest omfattande delprojekt, med en rad aktiviteter riktade till all personal, såsom frukostmöten, lunchmöten och öppna föreläsningar. Ett par aktiviteter har varit riktade – en satsning på individuella hälsoplaner för en personalgrupp samt utformning och implementering (inklusive utbildning kring) av rutiner för tidig rehabilitering. Inom ramen för detta delprojekt har det även gjorts en studie kring s.k. friskfaktorer.

**Akademiskt ledarskap** – stöd och utveckling riktade till anställda som utövar ett akademiskt ledarskap.

**Doktorander** – utveckling och genomförande av ett seminarieprogram; en "introduktion" i tre steg – *Introduktion, Hälsa, Avslutning och vägar vidare*.

**Administrativa stödsystem** – ett delprojekt i två delar – dels en kartläggning kring upplevelsen av administrativt stöd i organisationen, dels en fördjupad studie kring en särskild administrativ process; kursplaneprocessen.

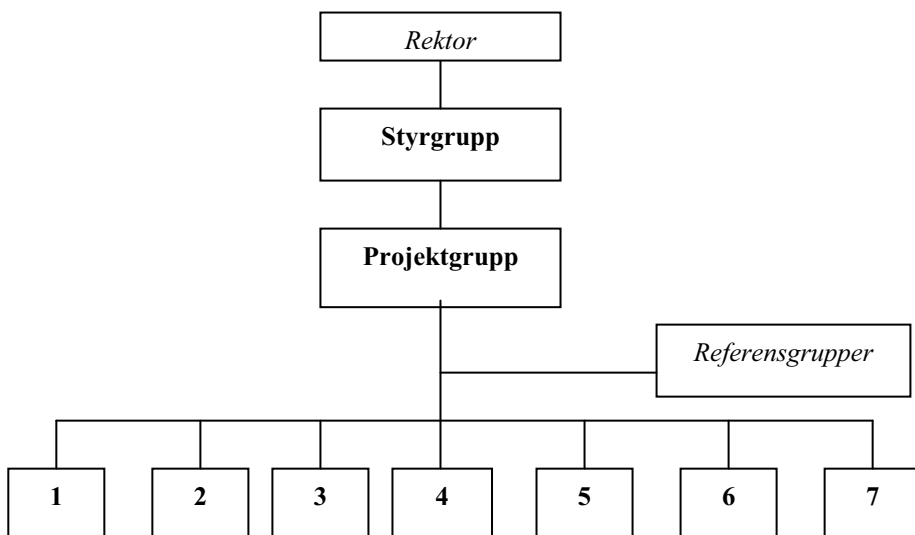
**Spänningsfält mellan kärnverksamhet och administrativa stödfunktioner** – ett delprojekt där en utvald pilotgrupp om 20 personer formade en tankesmedja för att, under ett antal internat och workshops, fördjupa sig i frågorna ur olika synvinklar.

**Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud** – ett utbildnings- och utvecklingsprogram för mellanchefer och ett motsvarande för skyddsombud.

**Arbetets förläggning för lärare** – ett delprojekt som specifikt ägnades åt att utveckla strategier för att hantera en flexibel och gränslös arbetssituation. Bland aktiviteterna fanns tidsregistrering, seminarier, dagboksskrivande samt genomförande av en StressProfil i början och slutet av projekttiden.

Projektmedel beviljades från Utvecklingsrådet och projekttiden bestämdes till 2005-07-01 – 2007-12-31. Det togs fram en projektorganisation som involverade

många anställda från olika delar av organisationen och information om projektet spreds framförallt via interna informationskanaler såsom nyhetsbrev, personaltidning, egen hemsida och informationsmöten.



*Skiss på organisationen för HALV-projektet*



# Utvärderingen – modell och kritisk reflektion

*Mats Glemne*

*I detta kapitel redogörs för modellen som använts för utvärdering av HALV-projektet. Dessutom beskrivs några kritiska aspekter på utvärderingens genomförande.<sup>1</sup>*

## Utvärderingsmodellen

Den utvärderingsmodell som använts för granskning av HALV-projektet kallas för förklaringsinriktad. Enligt Franke-Wikberg (1992) finns grunderna till den förklaringsinriktade utvärderingsmodellen i kritiken av de två huvudinriktningarna i den tidigare utvärderingsverksamheten inom utbildningssektorn. En av dessa inriktningar kan betecknas som produktionsinriktad, vilket innebär att betoningen läggs vid produkten eller resultatet av ett projekt, medan den andra kategorin, de processinriktade utvärderingarna, försöker beskriva den process som kännetecknar projektet. Produktionsinriktade utvärderingar skulle t.ex. ge svar på frågor om effektivitet och produktivitet, men de kom att kritiseras för sina begränsningar och sin ensidighet. De riskerade bland annat att förbise saker som hände under själva processen. För att kunna belysa hela programs förlopp ställdes nya krav på utvärderingsmodeller och processinriktade utvärderingsmodeller började användas. Syftet med utvärderingarna hade därmed förskjutits från att i huvudsak vara kontroll- och bedömningsverktyg för beslutsfattare, till att försöka bidra till utveckling av utbildningens kvalitet (Franke-Wikberg, 1992).

Ramfaktorteorin, som utvecklats av Dahllöf, har legat till grund för en mera teoretiskt inriktad modell för utvärdering. Syftet har, enligt Karlsson (1998), varit att utveckla teorier som ger kunskap som kan förklara resultat. Tanken med teorin är att erhålla en tankeram för att ringa in ett antal analyser som kan eller bör ingå i utvärderingen: behovsanalys, målanalys, processanalys, resultatanalys och

---

<sup>1</sup> Innehållet i artikeln baseras delvis på kapitlet kring utvärderingen i Glemne, M., *Samverkan för en bättre folkhälsa – erfarenheter från två hälsoprojekt*. Växjö universitet: Institutionen för pedagogik, 2005.

analys av samspelet mellan olika faktorer i förutsättningar och process (Karlsson, 1998). Tankemodellen bygger på att resultatet av ett förlopp är beroende av en process som i sin tur är styrd av vissa ramar. Det blir alltså möjligt att genom utvärderingen inte bara bedöma slutresultatet, utan även hitta skäl till varför utfallet blev som det blev.

Den teori- och förklaringsinriktade utvärderingsmodell som Franke-Wikberg & Lundgren presenterade under 1980-talet blev ett sätt att försöka skapa en bättre helhet vid utvärdering av utbildningsprocesser (Karlsson, 1998). Författarna slog ett slag för en utvärdering som inte bara konstaterar om något fungerar bra eller dåligt, utan också genererar någon form av förklaring som kan ange vilka faktorer som måste ändras och vad som bör åtgärdas. Begreppet ramfaktor vidgades något i modellen och kom att kallas förutsättningar, vilket exempelvis innefattade mål, innehåll, tidsåtgång, och kompetens. Den kritiska analys som Franke-Wikberg (1992) beskriver som ett av kännetecknen på den förklaringsinriktade utvärderingen, blir möjlig att skapa genom att hela tiden kunna relatera framkomna resultat till de processer och förutsättningar som beskrivits.

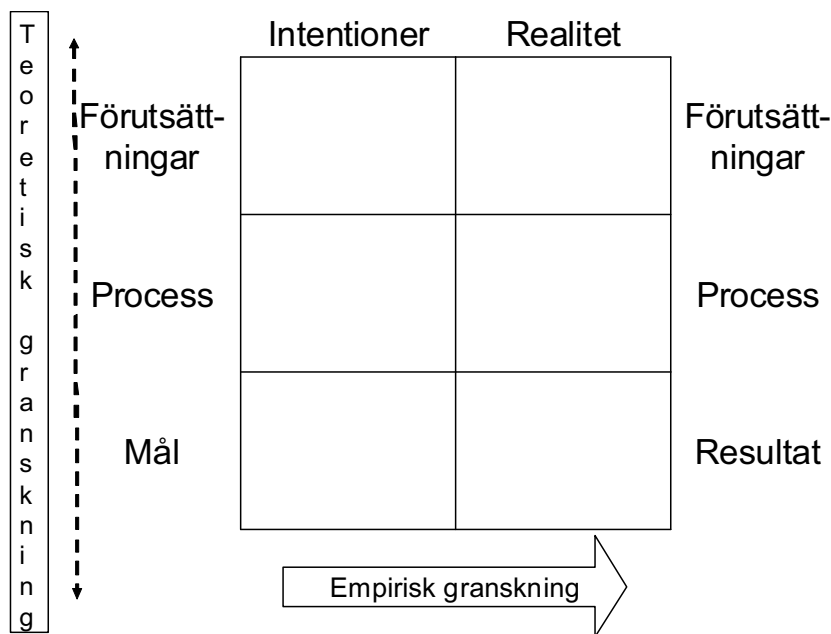
I boken *Idén om en helhet – utvärdering på systemteoretisk grund* (Lundahl & Öquist, 2002) poängterar författarna behovet av alternativ till målrationalismen i utvärderingstänkandet. Utvärderingar kan vidgas från att i huvudsak vara efterhandsbedömningar till att bli mera handlingsinriktade, dvs. mer användbara för dem som är inblandade. Författarna talar om "Communicative evaluation" som en utvärderingsidé där handlingsinriktningen och deltagarnas gemensamma förståelse av det som utvärderas är viktiga utmärkande egenskaper. Lundahl & Öquist delar in utvärderingen i olika dimensioner av vilka den pragmatiska dimensionen bäst anknyter till det ovan beskrivna. Det handlar om att knyta utvärdering till handling, både i termer av förståelse för vad handlingar leder till, exempelvis skillnader mellan mål och resultat, och en beredskap för efterföljande förändring. Författarna fördjupar delvis den förklaringsinriktade utvärderingsstrategin framförallt när det gäller principen om helhetsperspektiv. Den utgångspunkt man tar är den s.k. systemteori som betonar förståelsen av världen i helheter, funktioner, sammanhang och mönster. Som utvärderare innebär det att ha helheten framför ögonen och undvika systemavgränsningar.

Som utgångspunkter för utvärderingen av hälso- och arbetsmiljöprojektet HALV har jag alltså tagit fasta på den förklaringsinriktade inriktning av utvärdering samt utvärdering grundad på systemteori. De olika komponenterna förutsättningar, process och resultat har delvis fått bilda struktur i genomförandet av utvärderingen, men framförallt vid redovisningen av densamma. Min ambition är att med hjälp av de olika aktörer som varit involverade söka ge en så god bild som möjligt av de erfarenheter som har gjorts av projektet.

Den utvalda utvärderingsinriktningen innebär att utfallet av granskningen också ska värderas mot något teoretiskt perspektiv. Detta perspektiv kan ses som en deklarerande av de teoretiska utgångspunkter som tas – en utvärdering är i den meningen inte värdenneutral. De teoretiska perspektiv som har använts i förelig-

gande studie utgår från teorier om hälsoarbete på arbetsplatsen och presenteras i kapitlet *Hälsa och hälsoarbete på arbetsplatsen*.

Modellen för utvärderingen presenteras i nedanstående bild. Med intentioner menas hur det var tänkt att det skulle bli när det gäller såväl förutsättningar, process som mål. Realitet innebär istället hur det verkligen blev med avseende på förutsättningar, process och resultat.



*Modell för utvärderingen av HALV-projektet*

## Teoretiska utgångspunkter för utvärderingen

Utvärderingen präglas av en kvalitativ grundsyn där resultaten ses som beroende av sitt sammanhang, och de är konstruktioner av en viss tolkning. Jämfört med en positivistisk studie går det inte att dra generella slutsatser som exempelvis att det finns ett rätt sätt med vilket man kan genomföra ett hälsoarbete på en arbetsplats. Projekten är aldrig exakt lika men man lär sig något genom att förstå samband mellan förutsättningar, process och resultat.

För att värdera projektets resultat tas utgångspunkterna utifrån de teoretiska perspektiv som presenteras i kommande kapitel kring hälsoarbete på arbetsplatsen. Avslutningsvis görs i det kapitlet en sammanfattning som riktas mot det aktuella

projektet.<sup>2</sup> Denna konklusion bildar alltså den teoretiska basen för analysen av HALV-projektet.

Sammanfattningen tydliggör en förändrad arbetssituation där gränser och strukturer, såväl i tid och rum, har luckrats upp. Arbetet inkluderar en hög förändringstakt, ovisshet och olika ställningstagande. Detta ställer andra krav på individen, samtidigt som arbetsmiljö- och hälsoarbetet får andra frågor att beakta. Det är angeläget att försöka skapa ett hållbart arbetsliv där individens hälsa står i fokus, men arbetet gynnar också frågor kring kvalitet, lönsamhet och möjligheterna att konkurrera om arbetskraft.

Studier och teorier pekar på flera viktiga aspekter för ett friskt arbetsliv som balans mellan krav och resurser, tydlighet, inflytande samt tid för lärande och återhämtning. Andra centrala delar berör det sociala klimatet och känslan av meningsfullhet. En avgörande fråga är hur man ska etablera ett långsiktigt och processinriktat arbete som involverar alla. Primärt betonas ett arbete som riktas till olika nivåer – såväl individ- och gruppnivå som organisationsnivå. Dessutom är det väsentligt att beakta både det preventiva (förebyggande) respektive det promotiva (främjande) arbetet. Ytterligare en principiell fråga kan vara någon form av avgränsning av arbetsplatsen för att utgå från en organisatorisk nivå som i någon mening är självstyrande, samtidigt som den är överblickbar.

En del av det processinriktade arbetet handlar om att lyfta in angelägna frågor i den vardagliga verksamheten. Viktigt för detta är dialog på alla nivåer där det gemensamma lärandet är centralt. Det kan bidra till förståelse, reflektion och utveckling, samtidigt som det medverkar till ökat inflytande och socialt stöd. En annan del rör sig om att se till att olika stödprocesserna fungerar på ett bra sätt i form av ett systematiskt arbetsmiljöarbete, tydliga rutiner för rehabilitering och en fungerande friskvård. Vidare kan konstateras att både ledningens stöd och en tydlig förankring är framgångsfaktorer. Att frågorna finns på en mer övergripande policynivå samt att det sker regelbundna kartläggningar och utvärderingar kan underlätta för ett kontinuerligt arbetsmiljö- och hälsoarbete.

## Utvärderingens genomförande

Med tanke på den förklaringsinriktade utvärderingsmodell som varit aktuell för HALV-projektet har jag som utvärderare följt projektet på nära håll. Syftet har varit att både ge fortlöpande underlag för utveckling av projektet och att följa upp vilka effekter det leder till för universitetets verksamhet. Dessutom har det funnits en ambition att ge incitament för det fortsatta arbetsmiljö- och hälsoarbetet efter projekttiden. För att inte enbart bedöma resultatet, utan också kunna relatera det till projektets förutsättningar och arbetsprocess, har det krävts en närhet till den konkreta verksamheten. Denna närhet har bl.a. inneburit en regelbunden

---

<sup>2</sup> Se kapitel ”Hälsa och hälsoarbete på arbetsplatsen”, s 21-23

och nära kontakt med projektledaren för hela projektet. Vidare har det varit regelbundna utvärderings/uppföljningsträffar med de ansvariga för respektive delprojekt.

Projektet, som realiserats under två och ett halvt år, har haft 1-2 uppföljningsträffar per halvår med såväl ansvariga för hela projektet som ledarna för de olika delprojekten. Träffarna har haft olika innehåll, men det har vid varje tillfälle genomförts en genomgång och kritisk reflektion kring respektive delprojekt. Våren 2006, efter att de inledande delarna av projektet pågått under ett knappt år, gjordes en delutvärdering. Underlaget för granskningen byggde på genomgång av skriftligt material i form av projektbeskrivning, projektplaner och protokoll. Utöver detta utfördes intervjuer med projektledaren och ansvariga för respektive delprojekt. Delutvärderingen, som presenterades som en skriftlig rapport, innehöll bland annat en del kritiska frågor för både för projektets helhet och för de aktuella delprojekten. Redovisningen var ett exempel på det kontinuerliga utvärderingsarbetet i syfte att utveckla projektet under resan gång. Delprojektledarna uppmanades och stimulerades också till att göra en självvärdering och fick bl.a. stöd i en mall. Redovisningen av dessa värderingar följt av diskussioner var fokus på terminens andra träff.

Hösten 2006 tillfördes projektet en teoretisk referensram genom en översiktlig kunskapsgenomgång av området hälsa på arbetsplatsen. Syftet var att stimulera projektets utveckling via att tillföra kunskap och erfarenheter. Dessutom redovisades och analyserades den enkätstudie som genomförts tidigare under året kring hur projektet uppfattades respektive engagerade personalen vid universitetet. Med dessa utgångspunkter penetrerades projektets fortsatta aktiviteter samt fortlevnaden efter projektiden.

Under 2007 blev uppföljningsträffarna mer specifika och ansvariga för de delprojekt som låg nära varandra, tillsammans med utvärderare och projektledning, träffades för att diskutera projektets avslutande del respektive den fortsatta utformningen av arbetet efter projektet. Förutom detta togs vissa rapporter som gjorts, exempelvis kring friskfaktorer, upp till analys. Det bildades dessutom en grupp med personer som var väl insatta i projektet med syfte att mera ingående ventilera "livet efter projektiden".

I takt med att de olika delprojekten avslutades kompletterades utvärderingsarbetet med självvärderingar från delprojektledarnas sida. Som underlag fanns en mall för frågor kring förutsättningar, process och resultat. Denna utvärderingsdel genomfördes inte i samtliga delprojekt, medan den i andra fall istället utvecklades, med exempelvis intervjuer och/eller enkäter av medverkande, och presenterades i vissa fall i särskilda rapporter.

Efter projekttidens slut har det fortsatt en form av utvärderingsarbete genom de avslutande presentationer som gjorts av delprojekten i form av lunchmöten under våren 2008. Under de ansvarigas ledning har medarbetare vid universitetet bjudits in till redogörelse respektive analys av flertalet av delprojekten.

Den avslutande delen av utvärderingen blir nu denna antologi där den första delen innebär en redovisning och kritisk granskning av hela projektet, medan den andra delen förhoppningsvis ger en djupare förståelse om flera innehållsområden som har arbetats med inom de olika delprojekten. Som underlag för den kritiska analysen finns ett omfattande skriftligt material i form av bl.a. planer, protokoll, minnesanteckningar, rapporter och annan information via den särskilda hemsidan. Till detta kommer utvärderingar, självvärderingar och artiklar författade av företrädare för en del av delprojekten. Utöver detta har jag som utvärderare genom den valda utvärderingsmodellen haft en nära koppling till projektet och på så sätt både följt och påverkat HALV-projektet.

## Några kritiska aspekter

De resultat som redovisas i denna antologi ska ses som beroende av sitt sammanhang, och det finns viss fakta som är konstruktioner av en viss tolkning. All kunskap är konstruerad ur en viss synvinkel och det går inte att göra en objektiv och sann bild av verkligheten. Därmed blir den producerade kunskapen beroende av både perspektivval och tillvägagångssätt (Redelius m.fl., 2004). På en sådan grund vilar exempelvis det hermeneutiska förhållningssättet. Hermeneutiken är en kvalitativ forskningsansats där tolkningen av texter, intervjuer och observationer är det som leder fram till resultatet. Ansatsen är vanlig inom samhällsvetenskapen och en hermeneutiker närmar sig det som ska undersökas subjektivt utifrån sin egen förförståelse. Tidigare kunskap inom området är en tillgång och en hermeneutiker försöker att se helheterna i forskningsproblemet för att nå fram till en förståelse.

Det finns dessutom anledning att redogöra för hur jag ser på de resultat och den analys som kommer att redovisas. Resultaten kommer från många olika källor som med självklarhet inte är ett avtryck av verkligheten i den bemärkelsen att de speglar deltagarnas eller projektgruppernas faktiska uppfattningar i olika frågor. De skulle också kunna tolkas som uttryck för att de medverkande har svarat eller dokumenterat det som förväntas att man ska svara, exempelvis när man ska redovisa hur ett delprojekt har utfallit. Det kan också finnas andra tänkbara sätt att förstå svaren. Den analys som görs i denna antologi ska därför ses som *en* möjlig tolkning av det material som föreligger och inte som den enda sanningen.

Av praktiska skäl har vissa begränsningar behövt göras. Underlaget skulle exempelvis måhända ha varit än mer gediget om exempelvis intervjuer hade gjorts. Det är emellertid inte något som hindrar att man framöver kompletterar föreliggande utvärdering med ytterligare fördjupade analyser av de olika delarna i projektet.

Det finns avslutningsvis skäl att ytterligare kommentera rollen som utvärderare i den valda utvärderingsmodellen. Den idealiska utvärderingsexperten har ofta förutsatts att inte vara inblandad i det som ska utvärderas. Experten uppskattas

för att han eller hon antas ha ett opartiskt och objektivt förhållande till det som ska utvärderas. Uppfattningen om den oberoende utvärderaren är nära förknippad med föreställningen om objektivitet som ett vetenskapligt ideal. En bedömning accepteras eftersom den sägs grunda sig på vetenskaplig objektivitet (Schwandt, 1998).

Rollen som utvärderare har medfört att jag har en god kunskap om och förståelse av projektets olika delar. Den goda inblicken i vad som har hänt under projekttiden har underlättat den deskriptiva redovisningen av projekten. Samtidigt är det angeläget att som utvärderare kunna förhålla sig kritisk till resultatet i analysdelen. Därför har de bilder som genererats av projektet och den analys som genomförts diskuterats med andra som har insikt i projektet. Med tanke på de kunskaper som jag förfogar över har det varit betydelsefullt att kunna distansera sig för att klara av att se helheter och kategorisera variationer. Det ”normala” är annars att man som forskare har ett utanförskap till sina studieobjekt och att man anstränger sig för att ”komma in” i den värld som är föremål för granskning. I mitt fall handlar det i flera fall om det motsatta och det gäller istället att ”komma ut” och få ett vidgat perspektiv på de föreställningar som är förgivettagna. Detta har skett på flera sätt. Ett naturligt och kanske omedvetet sätt har varit vid skrivbordet via litteratur och rapporter som behandlar innehållsområdet. Genom utökade kunskaper och tillgång till andras erfarenheter har synen på frågor kring hälsoarbete på arbetsplatsen utvecklats. En ”naturlig” mötesplats att ventilera utvärderingens framåtskridande har varit träffar med projektledning och grupperingar som bl.a. haft i uppgift att fundera kring hur man bäst fortsätter arbetsmiljö- och hälsoarbetet. Men framför allt har möjligheterna till distansering och perspektivering ökat genom kontakter med medarbetare som har stor erfarenhet av utvärderingsarbete. Detta bollplank har varit en grund för att inte fastna i *common sense* föreställningar som bara vägleder den redan initierade blicken.

## Referenser

- Franke-Wikberg, Sigbritt, 1992. *Utvärderingens mångfald – några ledtrådar för vilsna utbildare*, projektrapport 1992:4, Stockholm, FoU-enheten, UH.
- Karlsson, Ove, 1998. Vägledning genom litteraturen, i *Pedagogiska magasinet – Värdera och utvärdera nr 4-1998*, Stockholm, Lärarförbundet.
- Lundahl, Christian & Öquist Oscar, 2002. *Idén om en helhet – utvärdering på systemteoretisk grund*, Lund, Studentlitteratur.
- Redelius, Karin, Auberger Georg, Bürger Bäckström, Charlotta, 2004. *Ung ledare sökes – en studie av Riksidrottsförbundets satsning på unga ledare*, Stockholm, Riksidrottsförbundet.
- Schwandt, Thomas A, 1998. De dubbla aspekternas dilemma, i *Pedagogiska magasinet – Värdera och utvärdera nr 4-1998*, Stockholm, Lärarförbundet.





# Universitetet som arbetsplats

*Mats Glemne & Ylva Nilsson*

*Följande kapitel beskriver universitetet som arbetsplats. Inledningsvis redogörs för hur ett universitet är organiserat, därefter ges en bild av typiska kännetecken för universitetet som arbetsplats. Det redogörs också kort för hur arbetssituationen ser ut för akademisk personal, bland annat i jämförelse med förvaltningspersonalens. Senare presenteras hur Växjö universitet är organiserat, hur ledarskapet ser ut och vilken roll stödfunktionerna har. Avslutningsvis ges en bild av hur Växjö universitet arbetar med arbetsmiljöfrågor.*

## Verksamhet och organisation

Universitet och högskolor i Sverige har tre huvuduppgifter: 1) att bedriva utbildning, 2) att bedriva forskning samt 3) att samverka med det omgivande samhället. Inom de ramar och regler som riksdag och regering sätter upp har universiteten och högskolorna stor frihet. De är skyldiga att ha en styrelse och en rektor, i övrigt fattar de själva beslut om hur de organiserar sin verksamhet ([www.hsv.se](http://www.hsv.se)). Universitetet är enligt Ehn (2001) en myndighet med hierarkisk struktur där besluten fattas av ledningen på olika nivåer.

### Styrelse

En extern styrelse leder ett universitet/högskola och det är regeringen som utser ordföranden och de flesta ledamöterna i styrelsen. Styrelsen fattar beslut i viktigare frågor om organisation och ekonomi ([www.hsv.se](http://www.hsv.se)). Med åren har universitetsstyrelsen fått en allt viktigare roll. Den har enligt regeringen i uppgift att fokusera på långsiktiga strategifrågor och på uppföljning av strategiska beslut, inom såväl grundutbildning som forskning och forskarutbildning. Styrelsen ska även i det dagliga arbetet, och i arbetet med att driva strategiska förändringar, verka som ett stöd för rektor (SOU 2007:98).

### Rektor

Verksamheten ska ledas av en rektor som efter förslag från styrelsen utses av regeringen och anställs i högst sex år. Rektor har också en ställföreträdare, prorek-

tor, som utses av styrelsen för högst sex år ([www.hsv.se](http://www.hsv.se)). Rektorns uppgifter är reglerade i högskolelagen, högskoleförordningen och i verksförordningen. Det är rektorn som ansvarar för högskolans arbetsgivarpolitik, en annan central uppgift är att se till att verksamheten på universitetet/högskolan bedrivs effektivt och författningsenligt (SOU 2007:98).

## **Fakultetsnämnder**

Fakultetsnämnder eller särskilda organ har ansvar för forskningens, forskarutbildningens och grundutbildningens innehåll och verkställande. Huvudparten av ledamöterna i nämnden är vetenskapligt meriterade lärare. I grunden är fakultetsnämnderna en kollegial struktur där medarbetare väljer medarbetare. Fakulteternas uppgift är bland annat att skapa förutsättningar för att genomföra de förändringar som lärosätenas styrelser beslutar om (SOU 2007:98).

## **Institutionen**

En institution är den centrala arbetsplatsen för akademiker på universitetet. Det vanliga är att flera ämnesområden samsas inom en institution, men institutionen kan också bestå av endast en vetenskapsgren. Institutionen är en formell organisation med bestämda roller och beslutformer och sköter i stor utsträckning anställningar och ekonomi själv, samt har ett ansvar för att statens resurser förvaltas på ett regelrätt sätt. Varje institution präglas av en egen speciell atmosfär och kan, som Ehn (2001) skriver, vara ”hård och konkurrensinriktad eller mjuk och samförståndspräglad”. Graden av samhörighet på institutionen varierar och beror bland annat på chefens förmåga att skapa denna, enligt Ehn.

Varje institution har en hierarkisk uppbyggnad, men samtidigt förenar den människor med likartade intressen i olika ämnen. De anställda behöver inte ha kunskap om hur en institution fungerar, de kan klättra högt upp i hierarkin genom att bedriva forskning och undervisning inom sin disciplin. Ehn (2001) menar att det är främst genom vetenskapliga prestationer man meriterar sig. Vill man göra karriär finns i grunden två olika vägar att gå, antingen formella vägar eller informella vägar som exempelvis innebär att skapa personliga kontakter.

På universitetet råder ett klimat där konkurrens är ett självklart inslag – goda prestationer belönas och svaga insatser underkänns (Ehn 2001, Gustafsson m.fl. 2006). Detta kan verka negativt, men Ehn menar att det även kan vara stimulerande att sträva efter att bli bäst i landet inom sitt ämne. Han skriver vidare att hög kvalitet måste vara ett kännetecken för det akademiska arbetet. De negativa sidorna i ett sådant här system är att människor upplever stress och prestationsångest. Det skapar också ett klimat med missunnsamhet gentemot dem som lyckas, och om man misslyckas med sitt uppdrag på institutionen blir detta uppenbart och man får dåliga recensioner. Ehn tycker att ett gott arbetsklimat borde premieras på institutionerna – idag läggs all energi på de individuella uppdragen. Han upplever vidare att en dålig arbetsmiljö tystas ner och personal säger upp sig

om de känner sig obekväma på sin arbetsplats istället för att offentliggöra problemen.

## Anställning, ledarskap och arbete

### Befattningsstruktur

Befattningar som finns på universitet kan grovt delas in i: adjunkt (lärare/forskare med akademisk grundexamen), lektor (lärare/forskare med doktorsexamen), professor (den främsta befattningshavaren vid en institution, med särskilt ansvar för forskning), forskningspersonal, doktorand (forskarstuderande) och administrativ personal. En struktur har skapats där lektorer och professorer ingår i en inre kärna, omringad av adjunkter samt personer som har olika typer av anställningar främst av tidsbegränsad karaktär. De som tillhör den inre kärnan får rösta till fakultetsnämnder och har hittills varit tämligen förskonade från omstruktureringar och uppsägningar. Den omkringliggande strukturen, bestående av bland annat en stor grupp personer med visstidsanställningar, är i stort sett frikopplad från övrig verksamhet vid lärosätet (SOU 2007:98). För att kunna bedriva forskning och undervisning på institutionerna finns också centralt placerad administrativ personal som verkar som ett stöd till kärnverksamheten; exempelvis IT-support, studentcentrum och lokal-, ekonomi- och personalsektion.

Befattningsstrukturen på universitet idag har, enligt SOU-rapporten "Karriär för kvalitet" (2007:98), vissa brister. Det saknas tydliga ingångstjänster i den akademiska karriären och visstidsanställningar är väldigt vanligt. Anställningarna som forskarassistent och biträdande lektor används sällan, och antalet personer med visstidsanställningar, baserade på LAS, har ökat under de senaste åren. Ett annat problem är att det saknas ett karriärsteg efter befattningarna forskarassistent och biträdande lektor. Ett resultat av detta är att attraktiviteten i den akademiska karriären minskar.

Doktoranderna, de forskarstuderande, får sedan Carl Thams reform 1998 lön för sitt avhandlingsarbete och den utbildning som är kopplad till detta. Avhandlingsarbetet ses för vissa som ett medel för att etablera sig inom akademien, för andra är det ett sätt att ta sig ur akademien. Många doktorander arbetar idag under pressade förhållanden och de måste sätta av en stor del av sin fritid för att hinna med sitt arbete. Dessutom arbetar de i viss mån alltid i ovisshet när det gäller om det egna avhandlingsarbetet ska kunna fullbordas. Förutom betänkligheten i det arbete de gör råder också en stor ovisshet när det gäller tiden efter doktorsexamen. Det är ovanligt att nyutexaminerade får tillsvidareanställningar efter examen. Det finns inget tydligt karriärsteg direkt efter doktorsexamen och man kan därmed inte vara säker på att utbildningen "lönar sig". De egentliga meriteringsanställningarna, forskarassistent och biträdande lektor, används i liten omfattning (SOU 2007:98, Schoug 2004). Andréasson och Ehn Knobblock (2003) skriver att många doktorander, på grund av sin ohållbara arbetssituation, funderar på att

hoppa av forskarutbildningen. Detta skulle i förlängningen kunna innebära ett hot mot den svenska tillväxten.

Vid svenska universitet och högskolor har drygt en tredjedel av personalen tidsbegränsade anställningar. För den övriga arbetsmarknaden var motsvarande siffror år 2004 17 procent. Upprepade visstidsanställningar har inom många vetenskapsgrenar blivit en tradition – personal anställs tillfälligt beroende på de behov som finns inom undervisningen och forskningen. En fördel med denna typ av anställning kan vara att man kan tillsvidareanställa personal utan utlysning och andra formkrav. Det innebär dock att många får en anställning som inte utlysts i öppen konkurrens. Ett annat problem är att visstidsanställningar ger en begränsad anställningstrygghet – det blir upp till var och en att meritera sig för att kunna söka när tillsvidareanställningar utannonseras. Forskningen behöver flexibilitet, men detta borde kunna lösas inom de fasta anställningarna istället för med visstidsanställningar (SOU 2007:98).

## Ledarskap

Universitet kan organiseras på olika sätt – somliga har delat upp organisationen i institutioner, andra har valt en annan lösning. Oavsett vilken organisation man har så har alla universitet någon form av chefer som leder den dagliga verksamheten. Beteckningen på chefen kan variera, exempelvis prefekt, avdelningschef eller studierektor – oavsett beteckning så är personen en akademisk ledare och funktionen är ett uppdrag. Man blir inte tillsvidareanställd på någon av dessa poster ( HSV 2001:30 R).

Den akademiska ledaren har till uppgift att utföra en viss myndighetsfunktion. Ledaren är samtidigt en del av kollegiet. De som utses till prefekter måste vanligtvis ha goda vetenskapliga meriter och även administrativ samt ekonomisk kompetens. Däremot finns sällan några krav på utbildning eller erfarenhet av ledarskap. Ett så kallat kollegialt ledarskap tillämpas på universitet, det innebär att prefekten hämtas från den egna institutionen. Ehn (2001) menar att detta kan vara positivt om prefekten har ett gott anseende bland medarbetarna, men det finns även nackdelar med denna informella ledarstil. Det skapar ett komplicerat förhållande mellan det formella och det informella – otydlig beslutsstruktur, bristfällig demokrati och slarv med formaliteterna är problem som kan uppstå. Förutom detta finns det en risk att gruppens vilja blir viktigare än ledarens – den akademiska ledarens roll riskerar då att snarare representera gruppen, istället för att leda den och fatta nödvändiga beslut. När beslut ska tas om exempelvis nedskärningar kan detta bli särskilt problematiskt. Ett annat problem som lyfts fram är dagen då ledaren ska lämna sitt ledaruppdrag och återigen ska bli en i gemenskapen (Ehn 2001, SOU 2007:98, HSV 2001:30 R).

Arbetet som akademisk ledare, exempelvis prefekt eller studierektor, innebär en viss ryckighet. Man ska lämna in remisser, ge synpunkter på olika förslag, läsa utredningar innan bestämda datum, dessutom ska man gå på möten, svara på telefoner och andra kontakter med kollegor och studenter. Detta samtidigt som

uppdraget som exempelvis lärare eller forskare ska skötas. Detta leder till att många stora och viktiga frågor ibland hanteras under alldeles för kort tid. Att fullgöra ett uppdrag som exempelvis prefekt innebär ofta att man tappar kontakt med den forskning som ligger inom ramen för sitt intresseområde. För de som arbetar som deltidsforskare och deltidslärare kan man tänka sig att det skulle vara varierande och omväxlande att göra båda delar, men istället upplevs ett korstryck som känns mycket påfrestande och stressande (Ehn 2001).

Att vara lärare och samtidigt bedriva forskning är något som blivit allt svårare under de senaste åren. Det är dessutom så att anställningar som exempelvis forskarassistent tydligt minskat i antal. Bristen på egen tid för forskning har skapat ett växande missnöje, vilket kan leda till att forskarkarriären framstår som oattraktiv. Grundtanken är att alla lärare ska bedriva både undervisning och forskning (SOU 2007:98).

I princip alla som arbetar med undervisning och forskning har på något sätt en ledarroll och det är därmed viktigt med goda ledaregenskaper för att kunna inspirera sina kollegor och studenter. Man lär ut genom sätten man belönar, kritiserar och utvärderar samt genom hur man agerar i olika situationer. Ehn (2001) upplever att somliga akademiker ofta kan mycket om sitt ämne, men har dålig insikt i hur de beter sig mot varandra.

## **Arbetet – ett fritidsintresse**

Något som utmärker universitetet som arbetsplats är att jobbet för många också är ett fritidsintresse – detta skapar ett gränslöst arbete eftersom gränsen mellan arbete och fritid kan vara otydlig. Många forskare och lärare har ett brinnande intresse för sitt jobb och ser det inte bara som ett jobb utan identifierar sig med sitt ämne, det blir en livsstil (Ehn 2001, Gustafsson m.fl. 2006). Då detta speciella förhållande till arbetet råder blir institutionen mer än bara en vanlig arbetsplats dit man går för att kunna försörja sig, man går dit även för att skapa en identitet och utöva ett intresse. Att många anställda har en stark anknytning till sitt eget ämne kan i vissa fall påverka arbetsklimatet negativt, då det leder till problem när man ska samarbeta med personal inom andra discipliner. Universiteten är starkt professionaliserade organisationer och beskrivs ibland som idéstyrda. Detta leder till en tydlig uppgiftsorientering i förhållande till arbetet och ibland en stark laddning i förhållande till innehållet i verksamheten, val av perspektiv och metod. Dessa faktorer utgör stundtals grund för konflikter och samarbetssvårigheter (Gruvstad, 2008). En insikt som börjat växa fram på universitet är att universitetet är en del av arbetsmarknaden och omfattas därmed av samma lagar som företag och myndigheter i övrigt. Det innebär att universitetsanställda bland annat måste anpassa sig till kraven på utveckling av ledarskap och befrämjande av arbetsmiljön.

## Arbetstider och arbetets förläggning

Arbetstiderna för akademiker kännetecknas av stor flexibilitet (med undantag för schemalagda föreläsningar, seminarier etc.), däremot har administratörer fasta arbetstider. Forskare och lärare har en stor frihet när det gäller att planera sin tid och det är inte ovanligt att man arbetar på kvällar, helger och semestrar (Ehn 2001, Gustafsson m.fl. 2006). Ehn lyfter fram att somliga skryter med detta som om de är stolta över sin egen hängivenhet. Begreppet semester är på universitet dubbeltydigt. Under den fria tiden på semestern gör många av de anställda det de helst skulle vilja ägna sin arbetstid åt, nämligen att läsa och skriva. Det finns ofta inte med under arbetstid på grund av andra åtaganden som till exempel undervisning, tentamensrättning, seminarier, möten, sammanträden och administration (Ehn 2001).

Även den plats från vilken man sköter sitt arbete är flexibel. Arbetet kan skötas från kontoret på institutionen, men det är också vanligt att det sköts från hemmet, tåget eller flyget. E-posten och mobiltelefonen gör att många akademiker är ständigt tillgängliga oavsett varifrån de arbetar. Institutionen förvandlas för vissa till en transithall, som Ehn (2001) uttrycker det, där medarbetare som ständigt är på språng träffas för möten mellan sina olika uppdrag. Kontakten med ämneskollegor på andra universitetet i Sverige eller världen är inte sällan bättre än kontakten med dem som sitter i rummet intill.

Något som kan skapa stress på universitetet är motsättningen mellan den flexibla arbetssituationen och kravet på att ständigt prestera. Detta kan göra att det blir svårt att koppla av från sitt arbete. Den höga graden av egenkontroll, vilket enligt Karasek och Theorell (Theorell, 2006), är en positiv faktor i arbetsmiljön, kan innebära en belastning om den inte kombineras med socialt stöd, och en arbetsledning som bidrar med att markera gränser för vad som är rimliga arbetsprestationer. Känslan av stress kan förstärkas genom att arbetsuppgifterna sällan är tydligt specificerade. En annan motsättning som råder är den mellan arbetets krav på självständigt och kritiskt tänkande samtidigt som akademiker måste rätta sig efter vetenskapliga regler. Man måste själv lära sig i vilka sammanhang man kan säga vad man verkligen tycker och tänker. Ehn (2001) menar att detta har skapat en rädsla för att göra bort sig och därför väljer många att vara tysta istället för att säga vad man tänker.

## Växjö universitet

Växjö universitet är ett ungt universitet och har en tidigare historia som filial och högskola. Det blev universitet år 1999 och har sedan dess haft en kraftig expansion. Vid Växjö universitet finns idag ca 14 000 studenter och 250 forskarstuderande. Universitetet har 1028 anställda ([www.vxu.se](http://www.vxu.se)).

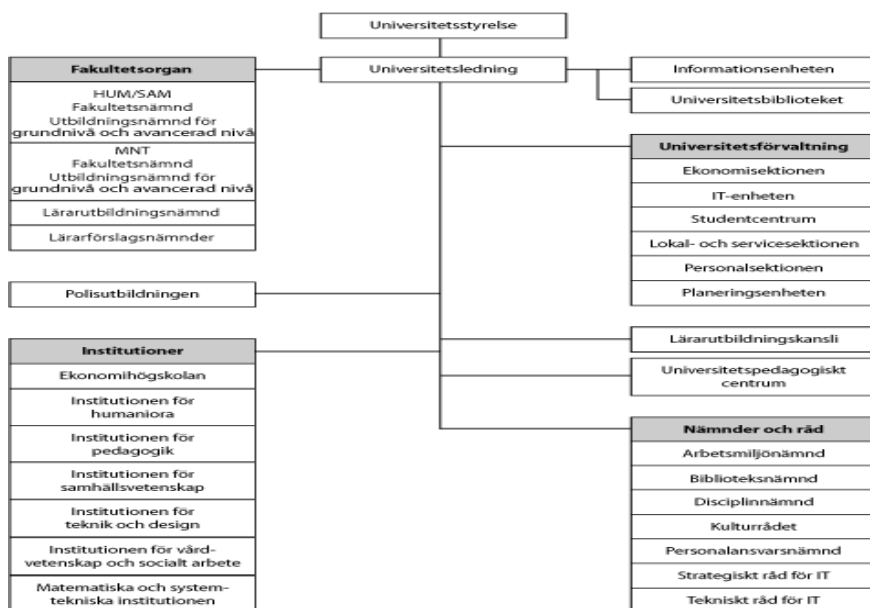
Nedan ges en kort presentation av hur Växjö universitet är organiserat, därefter beskrivs hur man arbetar med arbetsmiljöfrågor.

## Organisation

Ledningen på Växjö universitet utgörs av tre delar; universitetsstyrelsen, universitetsledningen och fakultetsnämnderna. Universitetsstyrelsen, som består av 15 ledamöter, har en övergripande funktion. Regeringen utser de externa ledamöterna, däribland ordförande, för normalt tre år. I övrigt ingår rektor, tre lärarrepresentanter samt tre studenter i styrelsen.

Universitetsledningen består av rektor, prorektor, universitetsdirektör, informationschef samt administrativt stöd. Fakultetsnämnderna ansvarar för kvaliteten i utbildningen på olika nivåer samt för kvaliteten i den forskning som bedrivs. De har också ansvar för forskningspolicy och forskningsfrågor samt fördelningen av forskningsresurser. Fakultetsnämnderna är i vissa frågor överordnad det som sker på institutionen, exempelvis när det gäller rekrytering. Dessutom finns ett antal nämnder och råd som arbetar strategiskt med frågor som berör forskning och utbildning ([www.vxu.se](http://www.vxu.se)).

Kärnverksamheten, det vill säga forskning och undervisning, bedrivs på sju institutioner. Dessutom finns en omfattande uppdragsutbildning – polisutbildningen – som i stort sett fungerar som en institution. Institutionerna är relativt självständiga – de leds av prefekter och lever till stor del sitt eget liv när det gäller organisationskultur. Enligt Gruvstad (2008) finns bland vissa prefekter en tydlig känsla av att Växjö universitet är *en* arbetsplats, även om varje institution är en egen organisation. Ibland blir det dock tydligt att man ser mycket till sin egen institution och har tämligen lite kunskap om vad som sker i övrigt i organisationen. Universitetsförvaltning finns både på central samt institutionell nivå och är stöd-, service- och i vissa avseenden kontrollfunktioner till kärnverksamheten. Det finns dessutom en del universitetsövergripande funktioner som bibliotek, informationsenhet och universitetspedagogiskt centrum.



Skiss över Växjö universitets organisation ([www.vxu.se](http://www.vxu.se))

## Institutioner – organisation och ledarskap

Universitetets sju institutioner är organiserade på olika sätt. Exempelvis varierar den interna ansvarsfördelningen, även om de flesta institutionerna har antingen avdelningar eller är uppdelade i ämnen. Dessa har i sin tur sin ledningsorganisation och leds av studierektorer, avdelningschefer, biträdande prefekter eller liknande. Dessa mellanchefer behöver inte ha samma roll, och på en del institutioner kan olika beteckningar ha samma roll (Gruvstad 2008, HSV 2001:30 R). Vissa institutioner har arbetat mycket med att tydliggöra vilket ansvar som ligger på avdelningarna/ämnena, i syfte att professionalisera arbetsledarrollen. På andra institutioner är mellanchefer i första hand den som hanterar det administrativa arbetet med kurser, timmar och dylikt. De flesta institutioner har en institutionsstyrelse, forskningskommittéer i olika ämnen och forskarämneskollegium. Institutionerna har också en administrativ enhet som kan variera i storlek och beteckning, men de flesta har samma typ av administrativa befattningar representerade. Det finns exempelvis institutionssekreterare, forskningssekreterare, ekonom, informatör och IT-ansvarig. Det finns alltså såväl likheter som skillnader mellan institutionerna (Gruvstad 2008).

Ansvarig ledare på de olika institutionerna är en prefekt. Att vara prefekt är i princip som att vara VD för ett medelstort företag. Prefekterna utses formellt av rektor, men dessförinnan har det varit en intern valproceduren på den egna institutionen. Enligt Sandstedt (2003) finns det egentligen två processer som tillämpas när en ny prefekt ska tillsättas - val eller övertalning. Det sistnämnda kan bli aktuellt eftersom det sällan finns många kandidater att välja mellan när en ny pre-



fekt ska tillsättas. Prefektskapet är alltså en form av kollegialt ledarskap och enligt Gruvstad (2008) ses det inte som något större problem vid Växjö universitet. Det finns en vana i organisationen att hantera det. Studier visar att prefekter på Växjö universitet anser att det kollegiala ledarskapet är önskvärt och det enda tänkbara ledarskapet på en institution (Sandstedt, 2003). Några fördelar är att de som rekryteras har erfarenhet och förståelse för organisationen, de kan tillvarata akademiska värdegrunder och beslut tas efter delaktighet och demokrati. Gruvstad (2008) menar dock att det kollegiala ledarskapet medför vissa svårigheter. Att prefekten rekryteras i den egna arbetsgruppen innebär inte att det är självklart att han/hon får legitimitet som ledare i den grupp där man tidigare varit en av alla medarbetare. Det kan också vara svårt att utöva ett chefskap/ledarskap i förhållande till kollegor som ibland innebär att man måste ta obehagliga beslut och agera kraftfullt i konfliktsituationer. Ett eventuellt problem kan även vara när man inte längre är chef – efter att på olika sätt ha tagit ansvar i en ledningssituation kan det vara svårt att hitta tillbaka och bli en i gemenskapen.

Enligt Gruvstad (2008) och Sandstedt (2003) behöver prefekterna som rekryteras i kärnverksamheten ingen erfarenhet eller utbildning i ledarskap. Betydligt högre krav ställs på administrativa chefer, även på relativt låg nivå. Det ställs i och för sig formella krav på den som ska bli prefekt, men prefektskapet innebär i hög grad också att man ska ha förtroende i organisationen. Ett problem med prefektskapet är att det löper över kort tid – det är svårt att lära sig samt utveckla sitt chefskap på en treårsperiod (Gruvstad 2008). Studier visar att många som varit prefekter anser att uppdraget var svårare och mer tidskrävande än de från början hade föreställt sig. Det innebär även, som tidigare nämnts, ett karriärhinder, och frågan om den framtida ledarförsörjningen är aktuell inom många lärosäten. Det som anses vara mest ansträngande är att hantera besvärlig personal. Få personer tar upp mycket tid och kraft. Mest stimulerande är att kunna stötta personalen och arbeta med utvecklingsfrågor. De som blir prefekter blir det ofta för att de har idéer om hur de kan förändra verksamheten, det finns även de som åtar sig prefektskapet av lojalitet till kollegor (Sandstedt 2003).

## **Stödfunktioner**

Alla som arbetar i förvaltningen har på något sätt en stödjande roll. De finns till för att få verksamheten på institutionerna att fungera. Däremot skiljer sig de olika stödfunktionernas struktur åt och de arbetar relativt olika. Ekonomisektionen och personalsektionen har likartad uppbyggnad – båda har ansvarsområden i organisationen och arbetssättet är utpräglat konsultativt och i nära samverkan med institutionerna. Lokal- och servicesektionen är en stor enhet med många varierande delar. Det finns exempelvis lokalvårdare, teknisk service, repro, växel/reception samt personal som arbetar med fastighetsfrågor och lokalbokning. Andra stödfunktioner med varierade arbetsuppgifter är planeringsenheten och Studentcentrum, det sistnämnda med fokus på service till studenter (Gruvstad 2008).

## **Personalens arbetssituation**

Generellt sett har de flestas arbetssituation påverkats av åtstramningarna i offentlig sektor – det har blivit ett hårdare tryck och större arbetsbelastning (Gruvstad 2008, Gustafsson m.fl. 2006, Sandstedt 2003). Arbetet som lärare, forskare och doktorander utför präglas av ett gränslöst arbete. Det ställer speciella krav och får varierande konsekvenser för olika människor. För förvaltningspersonalen har specialiseringen och kraven ökat över tid. Det rekryteras i dagsläget i stort sett endast administrativ personal med högskoleutbildning. Att kraven ökat är inte bara negativt utan också positivt, man får utvecklas och det arbete man utför är mer kvalificerat. Den administrativa personalens arbete är däremot något mer specialiserat och inte lika gränslöst i jämförelse med lärarnas och forskarnas. Det kan dock vara gränslöst även för dem som jobbar med tekniska och administrativa funktioner, men i organiseringen av arbetet finns det tydligare gränser. Arbetet är också mer strukturerat när det gäller arbetstid och övertid, medan lärarna och forskarna arbetar med beting och årsarbetstid.

Mycket av lärarnas och forskarnas arbete handlar om prestation – forskningsprestationer eller prestationer i förhållande till undervisning. Man granskas hela tiden av externa granskare, studenter och av varandra. Hela konceptet är en ständig granskningsprocess på gott och ont. Ett sätt att uttrycka skillnaden mellan administrativ respektive akademisk personal är att de förstnämnda är tidsorienterade medan akademisk personal är uppgiftsorienterade. Enligt Gruvstad (2008) stämmer det i mångt och mycket – många som väljer en akademisk karriär gör det för att de har ett starkt intresse för ett visst ämne och det kan då vara svårt att sätta gränser för hur mycket man arbetar. Samtidigt finns det även administrativ personal som lägger ner sin själ i sitt arbete och för vilka arbetet är den största delen i livet. Indelningen är alltså en sanning med modifikation – det handlar förutom om själva arbetsuppgiften också om personen i fråga.

## **Arbetsmiljöarbetet vid Växjö universitet**

I Växjö universitets arbetsmiljöpolicy står att organisationen strävar efter att garantera alla en hälsofrämjande, stimulerande och utvecklade arbetsmiljö. Ett mål är att alla ska arbeta i rimlig omfattning, prestera goda resultat, känna arbetsglädje och vara friska ([www.vxu.se](http://www.vxu.se)).

I vissa avseenden har Växjö universitet kommit långt med sitt arbetsmiljöarbete och i andra avseenden återstår mycket att göra. På många platser i organisationen arbetas det med arbetsmiljöarbete på olika sätt, inte minst eftersom det är en organisation där man hela tiden sysslar med utvecklings- och kvalitetsarbete. Att få människor att må bra med det de gör och känna att verksamheten utvecklas hela tiden är en arbetsmiljöaspekt (Gruvstad, 2008).

Arbetsmiljöarbetet skiljer sig åt på de olika institutionerna, både i omfattning och i kvalitet. Det har dock aldrig varit så högt på dagordningen som det är för tillfället. Inte minst har HALV-projektet och en inspektion av arbetsmiljöverket hösten

2006 bidragit till intresse för och utveckling av arbetsmiljöfrågorna. Inspektionen ledde till att universitetet "tvingades" skapa strukturer för det lagstadgade arbetsmiljöarbetet som det annars funnits ett motstånd mot. Sandstedt (2003) noterar generellt att organisationen många gånger är trög och konservativ och att det därmed kan vara svårt att driva igenom förändringar. Växjö universitet är en organisation som är full av individualister och av kreativa människor som har egna lösningar och vill göra på sitt eget sätt, inte följa strömmen utan att kritiskt granska. I många hänseenden är det bra, men ibland leder det till att vissa saker inte blir gjorda (Gruvstad 2008, Sandstedt 2003).

Enligt Gruvstad (2008) finns idag struktur och ordning för hur arbetsmiljöarbetet ska gå till, exempelvis har de flesta institutionerna arbetsmiljögrupper och genomför skyddsronder. Man har dock kommit olika långt när det gäller insikt om vad arbetsmiljöarbetet handlar om. I arbetsmiljölagen står det att arbetsmiljöfrågor ska vara en naturlig del av verksamheten – det synsättet saknas fortfarande i flera delar av organisationen.

Många personalfrågor är centraliserade, vilket innebär att de hanteras av personalsektionen. Sektionens roll är vara stödjande och ge service, framförallt gentemot institutionerna, men också att kontrollera och se till att lagar, förordningar och avtal följs. Åtskilliga frågor handlar om arbetsrätt och förhandlingar, policyarbete (ex. rehabilitering), utarbetande av riktlinjer, utformning av anställningsrespektive arbetsmiljöordningen samt personalhandboken. Arbetet är konsultativt och flera personalkonsulter är kopplade till en specifik institution och förvaltningsenhet. De har då ständiga kontakter med chefer och anställda kring frågor som handlar om hela personalfältet som lön, pension, rekrytering, avveckling, kompetensutveckling, sjukdom och rehabilitering. Hanteringen av dessa frågor är många gånger grunden i det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Ett par av konsulterna arbetar generellt med arbetsmiljö- och personalsociala frågor. De arbetar på uppdrag av övriga personalkonsulter eller med ärenden direkt från någon organisation. Det kan handla om enskilda rehabiliteringsärenden, behandlingsarbete, konfliktsituationer, utredningar och arbetsmiljöfrågor. Ibland initierar även konsulterna aktuella frågor i arbetsmiljönämnden eller i andra sammanhang, som t.ex. prefektråd och fakultetsnämnd (Gruvstad 2008).

Det finns en rutin, i form av en processbeskrivning, för hur man arbetar när anställda blir sjuka. Inledningsvis anmäls sjukdom till arbetsplatsen och efter fem dagar ska arbetsledaren ta kontakt - därefter finns tydliga steg om hur man ska gå vidare. En sjukskrivningsprocess är aldrig utan insatser, man har hela tiden kontakt och det pågår behandlings- och rehabiliteringsinsatser. Det finns i regel en vilja och önskan hos organisationen att stötta och hjälpa till så att sjukskrivna ska komma tillbaka (Gruvstad 2008).

Arbetsmiljönämnden är ett organ som det enligt lag finns en skyldighet att ha. Nämnden, som sammanträder två till tre gånger per termin, hanterar frågor rörande arbetsmiljöfrågor, lokalfrågor samt studenthälso- och handikappfrågor. I

dagsläget finns en representant från varje institution, men inom kort kommer det även att finnas skyddsombud i lika stort antal. Arbetsmiljönämnden fyller för närvarande huvudsakligen en funktion som informationsspridare, men framöver kommer nämnden att få mer av en uppföljningsfunktion när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. I personalsektionens struktur ingår att rapportera till arbetsmiljönämnden när arbetsmiljöronder, riskbedömningar och uppföljningar har gjorts (Gruvstad 2008, [www.vxu.se](http://www.vxu.se)).

## Referenser

- Andréasson, U. och Ehn Knoblock, I. (2003): *Livet som doktorand – en rapport om forskarstuderandes livssituation*, Stockholm: Statstjänstemannaförbundet/Tjänstemännens Centralorganisation
- Ehn, B. (2001): *Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*, Lund: Studentlitteratur
- Gustafsson, C., Fransson, G., Morberg, Å. och Nordqvist, I. (2006): *Att arbeta i högskolan – utmaningar och möjligheter*, Lund: Studentlitteratur
- Karriär för kvalitet (2007), Stockholm: Statens offentliga utredningar
- Kollegialitet eller rättssäkerhet? *En litteraturgenomgång av den kollegiala ledningsstrukturens påverkan på studenternas rättssäkerhet* (2001), Stockholm: Högskoleverket
- Sandstedt, T. (2003): *Möjligheternas ledarskap. En utvärdering av ledarutveckling och prefekters uppfattning av ledarskap*, Växjö universitet
- Schoug, F. (2004): *På trappans första steg. Doktoranders och nydisputerade forskares erfarenheter av akademien*, Lund: Studentlitteratur
- Theorell, Töres, 2006. *I spåren av 90-talet*, Stockholm, Karolinska Institutet University Press.

## Internet

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

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

## Intervju

*Gruvstad, M.* (2008-04-21), Växjö universitet

# Hälsa och hälsoarbete på arbetsplatsen

*Mats Glemne*

*Detta kapitel avser att ge en teoretisk inblick i området hälsa och hälsoarbete på arbetsplatsen – i syfte att framställa ett underlag för att granska samt initiera utvecklingstankar kring HALV-projektet. Fältet är komplext och utifrån flera aspekter svårt att få grepp om. Frågor kring hälsa och hälsoarbete är svårdefinierade, samtidigt som det är mycket som påverkar arbete och arbetsvillkor. Det skiljer i förutsättningar mellan olika verksamheter och det finns avgörande faktorer på såväl individuell som organisatorisk nivå.*

*Kapitlet inleds med att olika relevanta begrepp definieras och diskuteras. Därefter kontextualiseras frågorna genom att arbetsliv och hälsa samt vissa vägledande tankegångar för hälsoarbete på arbetsplatsen behandlas.*

## Hälsa

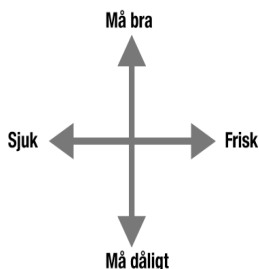
Hälsa är ett mångtydigt begrepp som varierar utifrån bl.a. kulturtillhörighet och tid. Relationen mellan begreppen hälsa och sjukdom har diskuterats länge och traditionellt har många sett hälsa och sjukdom som varandras motsatser. WHO:s äldre<sup>3</sup> och välkända definition av hälsa, ”Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte bara frånvaro av sjukdom eller handikapp”, betonade dock kvalitativa olikheter mellan hälsa och sjukdom. Förhållandet att människor med exempelvis kroniska sjukdomar ändå säger att de har god hälsa har tagits till intäkt för att se hälsa och sjukdom som två olika dimensioner (Janlert, 2000).

En vanligt förekommande modell för att förtydliga begreppen och beskriva relationen mellan hälsa och sjukdom är det så kallade hälsokorset. Modellen skiljer på ett skissartat men pedagogiskt gångbart sätt mellan kroppslig och upplevd hälsa. Polerna sjuk och frisk kan kallas för ett sjukdomsperspektiv medan den andra, med polerna må bra och må dåligt, kan benämnas som ett hälsoperspektiv.

---

<sup>3</sup> WHO har justerat sin formulering och beskriver nu hälsa som en resurs i det dagliga livet (WHO, 1986)

I realiteten finns förstås ett växelspel mellan dem (Malmquist m.fl., 2007; Winroth & Rydqvist, 2008).



Figur 1: Hälsokorset (Malmquist m.fl., 2007; Winroth & Rydqvist, 2008)

I studier där icke-fackmän beskriver sin uppfattning om hälsa kan, enligt Medin & Alexandersson (2000), tre övergripande uppfattningar igenkännas:

- Hälsa som frånvaro av sjukdom
- Hälsa som resurs, styrka
- Hälsa som att vara i jämvikt, i form

Författarna delar också in olika hälsobegrepp som de har funnit genom litteratursökning i två kategorier, den biomedicinska och den humanistiska. I den biomedicinska inriktningen ses hälsa som motsats till sjukdom och i fokus står sjukdom. Gemensamt för de olika humanistiska teorierna är att hälsa ses som något mer än bara frånvaro av sjukdom. Det finns en helhetssyn på människan där hon ses som aktiv och skapande. Hälsa uppkommer oftast i samspel mellan omgivning och individ. Däremot förekommer inom den humanistiska inriktningen olika synsätt på sambandet mellan hälsa och sjukdom.

Ett synsätt inom den humanistiska kategorin är den holistiska ansatsen där hälsa är relaterat till i vilken utsträckning människan har förmåga att, givet rimliga förutsättningar, kunna förverkliga det som är viktigt för henne (Medin & Alexandersson, 2000). Nordenfelt (1991), en av förespråkarna för den holistiska synen, definierar hälsa som förmågan att åstadkomma det som är högprioriterat i ens liv. Hälsa är en resurs som påverkar människans handlingsförmåga eller som på något annat sätt har med personens handlingsförmåga i ett socialt sammanhang att göra. Hälsa kopplas då ihop med både en känsla – en känsla av välbefinnande, och en förmåga – en förmåga till handling (Alsin & Andersson, 2003). Det är dessa två huvudteman, känsla och förmåga, som är angelägna att utveckla för att finna kännetecknen för praktiskt arbete rörande hälsobegreppet. En grundläggande tanke är att en person är vid hälsa om det föreligger balans mellan handlingsförmåga och mål för handling.

En annan teori inom den humanistiska inriktningen är den salutogena ansatsen som har formulerats av Aaron Antonovsky. Enligt Medin & Alexandersson (2000) genomsyrar den starkt dagens hälsoteoretiska diskussion. Antonovsky (1991) utgår från ett salutogent perspektiv i jämförelse med ett patogent. Pato-

genetiskt perspektiv är grundläggande inom medicinsk praktik och forskning och handlar om vad som orsakar sjukdom. Det salutogena perspektivet belyser däremot faktorer som leder till hälsa. Antonovsky (1991) menar dock att en salutogen ansats inte innebär att man ska överge ett patogent synsätt. Istället ska de komplettera varandra och man kan se det som ett kontinuum med polerna hälsa respektive ohälsa i olika ändar.

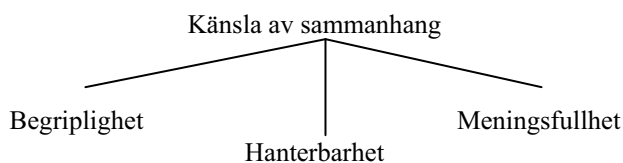
## HÄLSA ————— OHÄLSA

Figur 2: Kontinuum som modell (Winroth & Rydqvist, 2008)

Hälsa ses som en dynamisk process där man försöker finna svaret på frågan: Vilka faktorer bidrar till att upprätthålla ens position på kontinuumet eller att skapa en rörelse mot den friska polen? Förutom det salutogena perspektivet är Antonovsky känd för teorin om KASAM – känsla av sammanhang – som diskuteras särskilt eftersom den spelar en betydelsefull roll i dagens hälsoarbete, bland annat på arbetsplatsen.

### KASAM – känsla av sammanhang

KASAM står för *känsla av sammanhang* och utgångspunkten har varit frågeställningen hur det kan komma sig att så många människor, som utsatts för tillvarons alla påfrestningar, ändå förblir friska. I vissa fall t.o.m. fortsätter de att utvecklas och växa som människor. Efter empiriska studier presenterar Antonovsky (1991) slutsatsen att känslan av sammanhang är en mycket viktig faktor bakom möjligheten att upprätthålla sin position på en skala mellan hälsa och ohälsa, och att kunna röra sig mot den friska polen. Känsla av sammanhang definieras utifrån tre centrala begrepp enligt nedanstående figur.



Figur 3: De tre aspekterna av KASAM (Medin & Alexandersson, 2000)

*Begriplighet* står för i vilken utsträckning man upplever omvärlden som förnuftsmässigt begriplig, alltså att yttre och inre stimuli är förståeliga. Antonovsky (a.a.) menar att en människa med stark känsla av begriplighet förväntar sig att de stimuli som hon kommer att möta i framtiden är förutsägbara eller att de, när de kommer som överraskningar, åtminstone går att ordna och förklara. *Hanterbarhet* är beteendekomponenten i KASAM och handlar om upplevelsen av att ha tillgång till resurser för att möta och hantera de stimuli som omger en. Resurserna kan vara egna egenskaper och kunskaper men också resurser i ens omgivning. Har man en stark känsla av hanterbarhet kommer man inte att fastna i känslan av att vara ett offer, av att vara orättvist behandlad. *Meningsfullhet* är motivations-

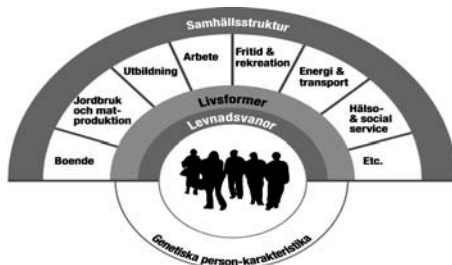
komponenten och gäller i vilken utsträckning man uppfattar att livet har en känslomässig mening. Att man upplever att en del av de krav och utmaningar som livet ställer en inför är värda att investera energi i. En person med en stark känsla av meningsfullhet uppfattar ofta utmaningar som välkomna snarare än som börador.

Det är styrkan i förhållandet mellan dessa tre begrepp (*Begriplighet - Hanterbarhet - Meningsfullhet*) som bidrar till en stark känsla av sammanhang hos en individ och därmed till god hälsa. Antonovsky (a.a.) menar dock att känslan av sammanhang inte är den enda variabeln som påverkar hälsan. Även om de tre begreppen är sammanflätade påpekar han också att den motivationsskapande komponenten meningsfullhet verkar vara den viktigaste. Utan den blir antagligen varken hög begriplighet eller hanterbarhet särskilt långvarig. De människor som är engagerade och tar ansvar har dessutom alltid möjlighet att vinna förståelse och finna de resurser som behövs.

Trollestad (2003) påpekar i artikeln *Den hälsosamma organisationen* att de insikter som Antonovsky bidragit med inte bara används i vård- och omsorgsresonemang utan allt oftare även när man arbetar med organisatorisk utveckling. Att skapa begriplighet för att möjliggöra för en aktiv delaktighet och ansvarstagande för en meningsfull verksamhet bland medarbetarna är en strategi som flera organisationer under de senaste åren börjat tillämpa. Inte minst när man insett att det är nödvändigt att arbeta med sina värderingar och sin organisationskultur.

## Vad påverkar hälsan?

Vår hälsa påverkas av oändligt mycket och gör att det är omöjligt att kunna svara på vad som påverkar vår hälsa. Samtidigt är det väsentligt att penetrera frågan i syfte att finna utgångspunkter för konkret arbete med hälsoutveckling. För att förstå komplexiteten kan vi på en mera individuell nivå se att hälsan berörs av biologiska förutsättningar som kön, arv och ålder, det nära sociala nätverket och levnadsvanor. Dessutom påverkas hälsan av det samhälle vi lever i, såsom exempelvis hur vi bor och arbetar, vilken utbildning vi har och hur transporter sker (Nilsson, 2003). Nilsson (a.a.) beskriver i nedanstående figur, som är modifierad efter Haglund och Svanström (1992), hur hälsans bestämningfaktorer flätas samman. Vilken sektor som helst kan tas till utgångspunkt och både orsaksfaktorer och beroendefaktorer kan beskrivas och diskuteras fram och tillbaka.



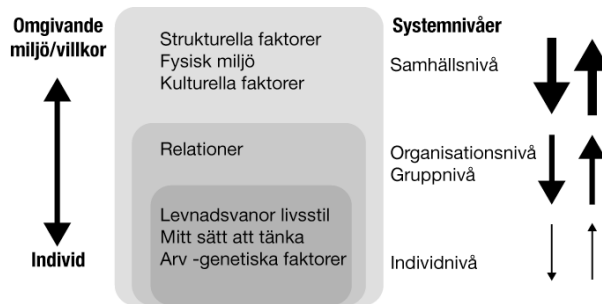
Figur 4: Hälsans bestämningfaktorer (Nilsson, 2003, s 41)



Winroth & Rydqvist (2008) menar att vi måste ta hänsyn till följande områden när vi diskuterar vad som påverkar hälsan:

- Villkor
- Relationer
- Livsstil – levnadsvanor
- Våra sätt att tänka
- Arv – genetiska faktorer

Villkor kan även betecknas som den omgivande miljö, och de viktigaste punkterna är relationer, arbete, fysisk miljö, samhälle och kultur. Enligt författarna utgör framförallt våra relationer en av de viktigaste faktorerna för hur vi mår. Vår genetiska grundkod ger grundläggande förutsättningar att utvecklas på olika sätt, medan levnadsvanorna är av avgörande betydelse när det gäller vår inre miljö. Våra sätt att tänka handlar om den psykiska hälsan som påverkar vårt förhållningssätt. Winroth & Rydqvist (a.a.) beskriver de huvudfaktorer som påverkar vår hälsa i nedanstående bild.



Figur 5: Huvudfaktorer som påverkar vår hälsa (Winroth & Rydqvist, 2008, s 23)

De olika nivåerna kan ses som olika system som inbördes påverkar varandra, men som dessutom är möjliga att se som avskilda delar. Modellen kan vara vägledande i ett praktiskt hälsoarbete.

## Hälsoarbete

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang om vad hälsa rör sig om och vad som påverkar hälsan är frågan vad hälsoarbete handlar om och hur det bäst bedrivs. Hälsoarbete utövas på många håll och ibland med varierande syfte – det finns olika former som exempelvis folkhälsoarbete, sjukvård, hälsovård, företagshälsovård, friskvård och arbetsmiljöarbete – ibland med oklara gränser. På en övergripande nationell nivå finns sedan år 2003 en nationell folkhälsopolitik som utgår från hälsans bestämningsfaktorer, dvs. de förhållanden i samhällsorganisationen och människors levnadsförhållanden som bidrar till hälsa och ohälsa (Ågren, 2003). Det övergripande syftet är att skapa förutsättningar för en jäm-

lik och jämställd hälsa och de bestämningsfaktorer som har störst betydelse för den svenska folkhälsan formuleras i följande elva målområden:

- Delaktighet och inflytande i samhället
- Ekonomisk och social trygghet
- Trygga och goda uppväxtvillkor
- Ökad hälsa i arbetslivet
- Sunda och säkra miljöer och produkter
- En mer hälsofrämjande hälso- och sjukvård
- Gott skydd mot smittspridning
- Trygg och säker sexualitet och en god reproduktiv hälsa
- Ökad fysisk aktivitet
- Goda matvanor och säkra livsmedel
- Minskat bruk av tobak och alkohol, ett samhälle fritt från narkotika och doping samt minskade skadeverkningar av överdrivet spelande

De sistnämnda målområdena pekar på att folkhälsofrågorna likaledes inkluderar frågor som har att göra med risker som individer utsätter sig själva för genom sina livsstilar. Det innebär en ökad individualisering där folkhälsan strävar efter att alla i större utsträckning ska ta hand om sin egen hälsa. Denna förskjutning är inte oproblematiserad och bör kritiskt granskas för att den inte ska få en motsatt effekt (Thanem, 2006).

Tittar man mer principiellt på hälsoarbete finns det några viktiga skilda synsätt som påverkar det praktiska genomförandet. Ett sådant utgörs av *olika systemteoretiska nivåer* i arbetet som delvis beskrevs ovan i bilden kring huvudfaktorer som påverkar vår hälsa. Hälsa samverkar med förhållanden inom individen, relationer etc. men också med förhållanden i arbetsmiljö, bostadsmiljö, fritidsmiljö och med förhållanden i samhället i stort. Svanström (2002) menar att många åtgärder för att främja folkhälsan kan påverka valfrihet, självbestämmande och integritet och att det finns två motsatta sätt att förhålla sig till detta – ett som betonar det kollektiva ansvaret och ett som betonar den individuella friheten. Det sistnämnda har tyngdpunkt på individen, där individen själv har huvudansvaret för sin hälsa och hälsofrämjande insatser. Det andra förflyttar tonvikten mot samhället, staten och till exempelvis en mer övergripande nivå på arbetsplatsen.

En annan principiell divergens är relationen mellan *förebyggande (prevention) och hälsofrämjande (promotion)*. Enligt Medin & Alexandersson (2000) drar vissa skolor en tydlig gräns mellan begreppen medan andra inte gör det. Samtidigt råder det i sig en stor mångfald i definitioner av de enskilda begreppen förebyggande och hälsofrämjande. Winroth & Rydqvist (2008) menar att den preventiva strategin tar sin utgångspunkt i ohälsopolen och ställer frågorna: Vilka faktorer leder till ohälsa? Hur ska vi förhindra att ohälsa uppstår? Den promotiva strategin har däremot utgångsläge i hälsopoolen och ställer frågorna: Vad bidrar till att vi bibehåller vår hälsa? Vilka faktorer bidrar till att hälsan förbättras? Hedin & Källestål (2002) tydliggör också den explicita skillnad som finns mellan de båda värdegrunder som hälsoarbete rymmer, den patogenetiska och den salutogenetiska. Den patogenetiska är den rådande inom hälso- och sjukvården och

utgår från sjukdom, dess diagnos och förebyggande av sjukdom. Den salutogentiska utgår istället från hälsa och hälsans bevarande.

Hälsoarbetet har dominerats av den förebyggande tanken med fokus på risker och riskgrupper. En förklaring kan vara att epidemiologin, som bygger på medicinsk vetenskap, har utgjort en viktig utgångspunkt, t.ex. för den lagstiftning som reglerar arbetsgivares skyldigheter att förebygga risker för ohälsa och olyckor. Dagens arbete utmärks istället av en kombination av förebyggande och befrämjande insatser (Winroth & Rydqvist, 2008). Utvecklingen av det hälsofrämjande arbetet fick sin start i samband med den första Världshälsokonferensen i Ottawa 1986. Där underströks betydelsen av hälsa som en helhet och en resurs för vardagslivet, med såväl sociala, andliga som fysiska dimensioner. Man identifierade fem medel för hälsofrämjande arbete, nämligen att stärka aktion i lokalsamhället, att utveckla personliga färdigheter, att omorientera hälso- och sjukvården, att bygga en hälsofrämjande politik samt att skapa stödande miljöer för hälsa (Svanström, 2002). Detta har sedan förstärkts vid flera konferenser och utvecklats, framförallt via betydelsen av att skapa stödande miljöer för hälsa. Syftet med hälsofrämjande arbete på en mera individuell nivå är, enligt WHO, att stödja personlig och social utveckling genom att erbjuda sådan information, hälsoutbildning och kunskap, som ökar individens möjlighet att klara av tillvaron på olika strukturella nivåer (Medin & Alexandersson, 2000).

Även om hälsoarbete/folkhälsoarbete är komplext finns det enligt Ågren (2003) goda skäl för detta arbete. Hälsa är en grundläggande mänsklig rättighet och det är oacceptabelt med förebyggbara hälsorisker och hälsoskillnader. Det är även bättre och kostnadseffektivare att förebygga och främja än att ingripa i efterhand. Hälsa är dessutom en nödvändig och viktig (men underskattad) förutsättning för ekonomisk och social tillväxt som kommer att bli allt viktigare i framtiden.

## Arbetsliv och hälsa

Det moderna arbetslivet är på många sätt pressat och bedrivs med hög intensitet. Anställda förutsätts vara flexibla och kunna anpassa arbetstider samt anställningsformer efter förändringar i efterfrågan. Tid har blivit en bristvara – tid för att göra ett bra jobb, tid för lärande, kompetensutveckling och återhämtning har begränsats. Arbete och fritid har också kommit att bli mer gränslöst. Strukturer och rutiner har i många fall försvunnit och den enskilde får själv försöka bestämma var gränsen går. Riskerna är att människan förbrukas och att ohälsan växer. Det är därför väsentligt att skapa ett hållbart arbetsliv (Gatu, 2006). Theorell (2006) uppmärksammar ett par paradoxer kring situationen i dagens arbetsliv – den ena handlar om tillgången till alla tekniska hjälpmedel som underlättar arbetssituationen, men samtidigt ett mera hektiskt arbetsliv. Den andra är känslan av att allt arbete måste effektiviseras trots att vissa arbetsuppgifter inte går att ändra mycket på, som exempelvis vårdarbete.

Ett bra arbetsliv med väl fungerande arbetsvillkor minskar inte bara den arbetsrelaterade ohälsan och medverkar till en allmänt förbättrad folkhälsa, utan är även en nödvändig utgångspunkt för en hållbar tillväxt. Arbetsmiljön måste i den meningen vara väl fungerande och arbetsgivaren har enligt arbetsmiljölagen ett stort ansvar i den betydelsen. Arbetslivet bör präglas av säkerhet och trygghet i fysiskt, psykiskt och socialt avseende. (Statens folkhälsoinstitut).<sup>4</sup> Medarbetarnas välbefinnande och hälsa är dessutom en fundamental förutsättning för kvalitet och lönsamhet. Det räcker inte med kvalitets- och verksamhetsutveckling om inte medarbetarna trivs, har brist på motivation samt utsätts för en dålig arbetsmiljö. Intresset kring betydelsen av en bra arbetsmiljö och god hälsa hos anställda har ökat under senare år. På europainivå har EU fastställt en deklaration för hälsofrämjande arbete (Luxemburgdeklarationen, 1997) där det slås fast att organisationernas framgång kommer att vara beroende av att det finns kvalificerade, motiverade och friska anställda. Ett annat motiv för en hälsofrämjande arbetsmiljö är möjligheterna att konkurrera om framtida arbetskraft – en arbetskraft som med stor sannolikhet kommer att ställa högre krav på hälsa och välbefinnande i jobbet (Malmquist m.fl., 2007).

Det finns även anledning att lägga ett kritiskt perspektiv på den utveckling som sker inom området kring arbetsliv och hälsa. I antologin ”Hälsans styrning av arbetet” (Holmqvist & Maravelias, 2006) analyseras i flera artiklar problematiken med hur hälsoinriktat arbete på arbetsplatsen riskerar att styra hur individer bör leva för att förstås som framgångsrika i sitt arbete (bl.a Holmqvist, Korp, Maravelias, Thanem – fyra olika artiklar). Det finns en fara att man stärker bilden av att hälsan uteslutande är den enskildes ansvar och att ohälsa är en självförvållad följd av en felaktig livsstil. Man riskerar då att förbise ekonomiska, politiska och sociala aspekter som har betydelse. Även om man tar hänsyn till omgivningsfaktorer samt att individer har ett fritt val till deltagande i olika hälsosatsningar kan det uppfattas som en felaktig styrning i en specifik och önskvärd riktning. Förser man medarbetare med information om hur man bör leva och hur man för tillfället fungerar kroppsligt och mentalt kan det omedvetet leda till en markering av vad som tolkas som den ”rätta koden” på arbetsplatsen. Man förväntas anpassa sin livsföring och hälsa till de förväntningar och normer som råder. Vidare ventileras i antologin kritiska frågor som medikaliseringen av mänskliga beteenden och attityder, moralism och företagshälsovårdens utveckling.

Det är alltså viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till hälsoarbete på arbetsplatsen, men nedan görs ett försök att mer pragmatiskt belysa olika delar som har/kan ha betydelse för att utveckla hälsoarbetet. Inledningsvis nämns det lagstadgade arbetsmiljöarbetet som är en angelägen grund. Därefter diskuteras olika faktorer som visar sig ha betydelse för ett friskt arbetsliv kopplat till de mer principiella frågorna som åskådliggjordes ovan, olika systemnivåer respektive förebyggande och främjande arbete. Dessutom presenteras några teoretiska modeller som kan bidra till någon form av karta att förhålla sig till så man inte ”drunknar”

---

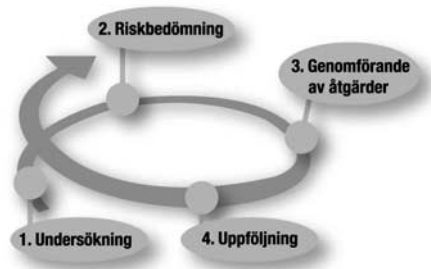
<sup>4</sup> [http://www.fhi.se/templates/Page\\_\\_\\_122.aspx](http://www.fhi.se/templates/Page___122.aspx)

i en mängd detaljer som inte går att tolka. Avslutningsvis tas hur-frågan upp, dvs. hur man kan bygga en långsiktighet och hållbarhet i själva processen.

## Arbetsmiljöarbete

En del i hälsoarbetet är att bedriva ett fungerande arbetsmiljöarbete. Detta arbete är väl reglerat i lagar, förordningar och föreskrifter där arbetsmiljölagen är grundläggande. I enlighet med lagen ska arbetsgivaren förebygga ohälsa och olycksfall samt skapa en god arbetsmiljö. Samtidigt finns det ett ansvar hos arbetstagaren att följa lagen och aktivt medverka till att arbetsmiljön blir bra. Regleringen inom området är omfattande och komplex. Arbetsmiljölagen är en ramlag med skrivningar mer av målsättningskaraktär som kompletteras med arbetsmiljöförordningen och ett stort antal mer detaljerade föreskrifter. Dessutom finns det ett flertal andra lagar som påverkar förhållandena på arbetsplatsen (Prevent, 2006).

En fundamental föreskrift är den som handlar om systematiskt arbetsmiljöarbete. Den anger att arbetsgivaren måste undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås samt att kraven i arbetsmiljölagstiftningen uppfylls. Som framgår av namnet följer arbetet en viss logisk, och kanske självklar, systematik. Inledningsvis gör man undersökningar av arbetsförhållandena som sedan riskbedöms. Utifrån dessa bedömningar åtgärdas risker som framkommit alternativt planläggs det som inte omgående genomförs. Därefter följs de realiserade åtgärderna upp (Arbetsmiljöverket, 2005, Prevent, 2006). Se även nedanstående bild.



Figur 6: Stegen i det systematiska arbetsmiljöarbetet (Prevent, 2006, s 76)

En angelägen aspekt är, även om det är reglerat i lagar och förordningar, att få en kontinuitet i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det kan då utgöra en bra grund för hälso- och arbetsmiljöarbetet. Trots att Arbetsmiljöverket under senare år har satsat mycket på att få genomslag för det systematiska arbetsmiljöarbetet finns det fortfarande många arbetsplatser som inte implementerat reglerna (Statens folkhälsoinstitut, 2005).

## Faktorer som är viktiga för ett friskt arbetsliv

Det finns förstås en mängd studier som pekar på olika förhållanden som är väsentliga för ett friskt arbetsliv. Jag kommer att referera till en del sådana, men också peka på några teoretiska modeller som kan ge en kartbild för hälsoarbetet. Till de primära villkoren hör att ha kontroll, delaktighet och inflytande över sitt eget arbete, hur det ska utföras och att kunna påverka arbetstakt/arbetsmängd i förhållande till aktuell arbetsförmåga.<sup>5</sup> Att, som reglerna på arbetsmiljöområdet framförallt fokuserar, förebygga ohälsa är ett steg på vägen mot målet ökad hälsa i arbetslivet. Frågan är om det räcker – det behövs med all säkerhet även insatser som främjar hälsa i arbetslivet. Det finns sedan länge en omfattande kunskap om hur vi inte bör ha det på våra arbetsplatser. Däremot är det sämre beställt med kunskap om vilka arbetsmiljöer som bidrar till att människor har förutsättningar för att fungera optimalt och må bra (Abrahamsson, 2003).

I en jämförelse mellan att främja hälsa respektive förebygga ohälsa kan man konstatera att främjandet fokuserar på att erbjuda och möjliggöra medan förebyggandet fokuserar på att avvärja och skydda. Som exempel inom arbetsmiljöområdet kan det innebära:

### Hälsofrämjande

Utveckla ett engagemang i arbetet  
Stärka den upplevda kvaliteten i arbetet  
Möjliggöra ett emotionellt välbefinnande  
Erbjuda ett stödande socialt klimat  
(Menckel & Österblom, 2000)

### Förebyggande

Avvärja fysiska och mentala hälsoproblem  
Minska riskfaktorer för ohälsa  
Skydda från hälsofaror  
Bygga upp hälsa/rehabilitering

Utifrån detta synsätt inkluderar hälsofrämjande allt som syftar till att verka för människors möjligheter att må bra och att många faktorer både inom och utanför arbetsplatsen kan ses som hälsofrämjande. Menckel & Österblom (2000) beskriver en svensk definition av hälsofrämjande på arbetsplatser, med utgångspunkt från Luxemburgdeklarationen för hälsofrämjande på arbetsplatser i EU, enligt följande:

*Hälsofrämjande på arbetsplatser inkluderar alla de ansträngningar som sker i alla sammanhang där individer arbetar, och som syftar till att öka välbefinnandet och hälsa.*

*Hälsofrämjande på arbetsplatser befattar sig med orsaker till ohälsa, men fokuserar på möjligheter till god hälsa.*

*Hälsofrämjande på arbetsplatser syftar till att möjliggöra för arbetande människor att utveckla en god hälsa och goda hälsorelaterade beteenden.*

Winroth & Rydqvist (2008) gör, utifrån aktuell forskning, en sammanfattning av vanligt förekommande variabler som har stor betydelse för uthållighet och hälsa

<sup>5</sup> [http://www.fhi.se/templates/Page\\_\\_\\_122.aspx](http://www.fhi.se/templates/Page___122.aspx)

på arbetsplatsen. Dessa är:

- Balans mellan krav och resurser
- Ett nära ledarskap som anger mål, stöttar och ger feedback
- Socialt stöd från chefer och medarbetare
- Tid för återhämtning och utveckling
- Egna resurser i form av ork och kompetens samt känslan av att kunna påverka sitt arbete

Dessa punkter påminner om den sammanfattning som Aronsson gör i boken "Bättre arbetsmiljö" (2006) när friskfaktorer diskuteras. Även om det finns "många kandidater" till friskfaktorer i relation till tillståndet på arbetsplatsen, och att det även finns individuella skillnader, presenterar Aronsson nedanstående förhållanden som anses minska stress och främja hälsa.

- Människans kroppsliga behov av rörelse och ansträngning
- Möjligheter till återhämtning efter ansträngning – balans mellan förbrukning och återuppbyggnad av mentala och kroppsliga resurser
- Att få möjlighet att fullfölja sina arbetsuppgifter
- Människans behov av att göra nytta och av meningsfullhet
- Lärande – hör nära samman med upplevelse av kompetens, egenvärde och yrkes stolthet
- Att det finns stöd och hjälp vid svårigheter
- Öppet klimat

På ett mera övergripande och visionärt plan diskuteras hållbarhetsproblematiken i relation till arbetsplatsen av Gatu (2006). Hållbarhet är inget tillstånd utan en process som bör drivas på flera nivåer och omfattar både individen, organisationen och samhället. Bland annat refererar han till studier om "Creating Sustainable Work Systems" där visionen om det hållbara arbetslivet summeras i fyra punkter:

- Hållbara arbetsplatser återskapar och utvecklar mänskliga resurser som kunskande, samarbete, motivation, anställningstrygghet och relationer
- Hållbara arbetsplatser stimulerar kvaliteten på arbetet och konkurrenskraften
- Hållbara arbetsplatser skapar villkor för förnyelse och lärande
- Hållbara arbetsplatser skapar arbetstillfällen och ger förutsättningar för alla att delta i arbetslivet

Visionen är förstås en sak och vägen dit en annan – mer reflektioner kring detta kommer längre fram när vi mer ska belysa möjligheterna att skapa långsiktighet i arbetsmiljö- och hälsoarbetet.

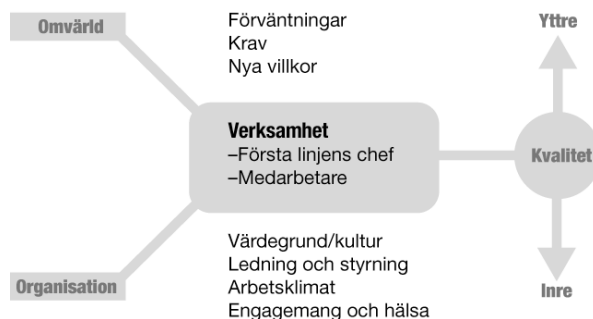
Malmquist, Vinberg & Larsson (2007) redovisar flera studier kring det som de benämner som organisatorisk hälsa. En sådan är den avhandling av Åteg (2006) som utvecklar en modell för attraktivt arbete med tre kategorier: attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och attraktiva arbetsförhållanden. Det förstnämnda inkluderar vad och hur den anställde gör under arbetets genomförande, där väsentliga aspekter är arbetstakt, tankearbete, variation, handlingsfrihet och fysisk aktivitet. Arbetstillfredsställelse är mer vad den anställde får ut av sitt arbete

i form av stimulans, uppskattning, status och resultat. Attraktiva arbetsförhållanden handlar om gemensamma delar som lokaler, lämplig utrustning, arbetstider, lön, ledarskap och social kontakt. Författarna tar även upp Setterlinds (2004) studier kring den hälsosamma arbetsplatsen där följande åtta kriterier bedöms ha störst betydelse: lagom arbetsbelastning, rimliga krav, egenkontroll och inflytande, kompetensutveckling, meningsfullt arbete, relationsinriktat ledarskap, uppskattning och feedback samt resurser för att uppnå målen.

I syfte att tydliggöra friskfaktorer i arbetslivet refererar Eriksson (2003) till undersökningar som gjorts på uppdrag av Prevent. Prevent är en ideell organisation, där huvudmännen är Svenskt Näringsliv, LO och PTK, som förmedlar kunskap inom arbetsmiljöområdet. Det som nämns som viktiga förutsättningar för den ”goda arbetsplatsen” handlar om relationer och spelregler på arbetsplatsen i fråga om förhållningssätt, relationer, samarbete, kommunikation och kultur/stämning. Det är också betydelsefullt med fungerande vardagliga rutiner och tydlighet i organisationen i kombination med balans mellan krav, mål och resurser.

I diskussionen om att ohälsan i arbetslivet inte enbart går att härleda till arbetsplatsen ger Olson (2004) ett fritidsperspektiv på det goda arbetet. Han pekar på att vår fritid har stor betydelse för hur vi mår på arbetsplatsen och det bör stödjas från arbetsplatsens sida. Vidare argumenterar Olson för att mer av fritidens positiva värden måste in i själva arbetet. Titeln ”Den lekande arbetaren” uttrycker att det ska vara mer av lek i vardagen och att vi bör tala om kreativa arbetsplatser istället för hälsosamma arbetsplatser.

Som nämndes tidigare kan man anlägga ett systemteoretiskt synsätt på hälsoarbetet. Om arbetsplatsen är arenan för hälsoarbetet ger det en principiell möjlighet att begränsa sammanhanget och där arbeta på olika nivåer. Winroth & Rydqvist (2008) beskriver i nedanstående modell en avgränsad arbetsplats/arena där det finns en organisatorisk nivå som är i mångt och mycket självstyrande. Det kan vara hela arbetsplatsen, den kan även utgöras av en avdelning, institution eller enhet. Syftet med hälsoarbetet är att bidra till en god inre kvalitet som åstadkommer en hög yttre kvalitet. Det finns då många variabler som påverkar detta som exempelvis arbetsklimat, balans mellan resurser och krav, ledning, utvecklingsmöjligheter och den enskildes ork.



Figur 7: Modell för arbetsplatsen som arena för hälsoarbete (Winroth & Rydqvist, 2008, s 56)



Bilden ger en möjlighet att överblicka den verksamhet som vi är en del i och som vi i vissa fall kan påverka på olika sätt. Den synliggör betydelsen av såväl strukturella förhållanden som mer- grupp och individorienterade faktorer. En nyckelperson är med all säkerhet första linjens chef som har verksamhets- och personalansvar. Att särskilja frågor på organisations-, grupp- och individnivå kan också vara ändamålsenligt för att skapa struktur i hälsoarbetet. Det synliggör att det finns väsentliga angreppspunkter på olika systemnivåer.

## Några teoretiska utgångspunkter

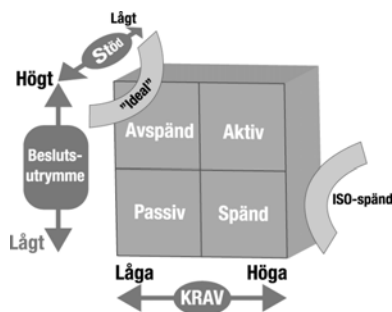
Antonovskys teori om *Känsla av sammanhang*, som beskrevs tidigare i kapitlet, kan vara en utgångspunkt för hälsoarbete på arbetsplatsen. Trollestad (2003) utgår från denna teori när han visar på faktorer som troligtvis är helt avgörande för att organisationer ska utmärkas av god hälsa. För det första måste organisationens syfte och arbetsuppgifter göras begripliga. Det är den strategiska ledningens uppgift att tydligt informera sin organisation och omvärld om vad som är dess identitet avseende uppdrag, vision och värdegrund. För det andra måste organisationens medarbetare uppleva att de tas på allvar. Medarbetarnas kunskap, erfarenheter och personliga engagemang är nödvändiga resurser om dagens kunskapsintensiva och människoorienterade organisationer ska ha kraft och kreativitet. Det tredje och ytterst avgörande är att vi upplever att våra liv och det vi ägnar kraft och tid åt är meningsfullt. Förutsättningarna är att medarbetare är aktiva och delaktiga samt ges möjlighet till ansvarstagande och kreativitet. I boken "Hållbara arbetsplatser – botemedel mot ett sjukt arbetsliv" (Gatu, 2006) diskuteras den viktiga balansen mellan människa och arbete för att skapa hållbarhet och att känslan av sammanhang är en viktig grund för denna balans. För att öka arbetsbegriffligheten är information centralt, medan hanterbarhet framförallt handlar om vilka resurser som är disponibla. Att ett arbete ska vara meningsfullt betyder att den anställde ska känna engagemang och att det är värt att satsa energi i jobbet.

Hanson (2004) utgår liksom tidigare från teorin om *Känsla av sammanhang* när han beskriver vilka förutsättningar som bör gälla för att hälsan ska bevaras och förbättras. Han menar att även om teorin används på många olika områden så håller den både som strategi och förklaringsmodell till ett främjande hälsoarbete på arbetsplatsen. Däremot menar Hanson att den inte är hela sanningen, utan modellen behöver kompletteras med en teoretisk modell som mer riktar sig mot hurfrågan – dvs. hur man kan få till stånd förändring mot bättre förutsättningar för en god hälsa. I boken "Hälsopromotion i arbetslivet" (2004) presenterar han en transformering av känslan av sammanhang till en vardaglig nivå på arbetsplatsen som redovisas nedan. Listningen gör att begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet konkretiseras och lättare kan förstås. Den är förstås generell men kan vara ett underlag för analys, planering och hjälp för ett promotivt hälsoarbete på arbetsplatsen.

Arbetsplatsens känsla av sammanhang		
Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
<b>Kunskap om</b> Omvärlden Branschen Företagets historia Företagets organisation Arbetsinnehållet Arbetsmiljön Egna rollen Förändringar	<b>Resurser och stöd</b> Material och verktyg Människor Tydlig organisation Klara riktlinjer	<b>Motivation</b> Visioner Mål Rimlig lön Förmåner
<b>Feedback från</b> Chefen Arbetskamraterna Kunderna	<b>Påverkansmöjligheter</b> Arbetstakten Arbetets planering Beslut	<b>Värderingar</b> Etik och moral Centrala värderingar Rättvis behandling
	<b>Kompetens</b> Yrkeskunskande Social kompetens Kommunicera	<b>Positiva upplevelser</b> Relation till arbetskamrater Relationer till chefer Trevlig miljö Humor
	<b>Ork</b> Fysisk ork Psykisk ork Distansering Pauser	<b>Variation i arbetslivet</b> Trivselaktiviteter Självkänsla

Figur 8: KASAM översatt till en vardaglig nivå på arbetsplatsen (Hanson, 2004, s 126)

I boken "I spåren av 90-talet" (2006) beskriver Theorell två andra teoretiska modeller som kan användas, framförallt kring kopplingen mellan psykosocial arbetsmiljö och hälsa/ohälsa. Han trycker på betydelsen av att ha en modell för att inte famla. En vanlig modell är krav-kontroll-stöd-modellen (KKS) som enligt Theorell används frekvent. Hypotesen är att effekterna av psykiska krav i arbetet har att göra med hur mycket kontroll (beslutsutrymme alt. handlingsutrymme) man har. Nedanstående figur illustrerar olika kombinationer beroende på mycket eller lite kontroll respektive höga eller låga krav. Utöver detta är det en dimension till som påverkar effekterna av psykiska krav, nämligen hur mycket stöd som de anställda får av organisationen.



Figur 9: Krav-kontroll-stöd-modellen (Theorell, 2006, s 39)

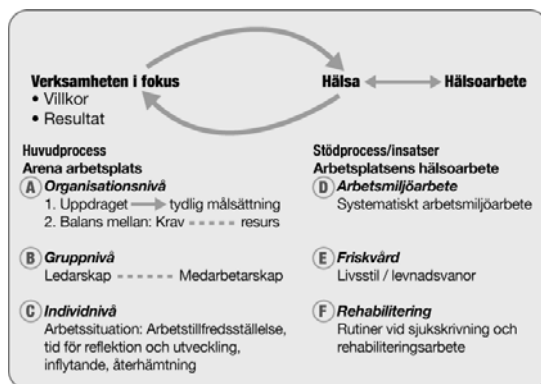
Det sämsta förhållandet är den ”iso-spända” situationen – dvs. ett spänt arbete med frånvaro av stöd, medan den ideala situationen präglas av avspänt arbete med starkt socialt stöd. Beslutsutrymmet (kontrollen) har enligt Theorell (2006) två grundkomponenter. En handlar om vardagsdemokrati där både kontrollen *i* det dagliga arbetet och kontrollen *över* arbetet har betydelse. Den andra komponenten benämns färdighetskontroll, med vilket menas om det finns utrymme för skicklighet och intellektuell aktivitet samt för utveckling av dessa. Tanken är att om detta existerar så finns det även plats för den anställde att utöva kontroll.

Den andra teoretiska modellen som Theorell (2006) belyser benämns ansträngnings-belöningsmodellen (AB). Här finns det två huvudkomponenter som ställs mot varandra likt krav och kontroll i den föregående modellen, nämligen ansträngning och belöning. Komponenterna innefattar såväl individ som omgivning. Ansträngning gäller både om individen själv har mycket höga ambitioner eller ej och den ansträngning som individen gör för att matcha omgivningens krav. Belöning handlar om såväl materiell (lön m.m.) som social (ex. möjlighet till befordran) och psykologisk (ex. feedback) uppmuntran. När det existerar hög ansträngning och liten belöning talar man om obalans. Både KKS- och AB-modellen har i många undersökningar visat på ett tydligt samband mellan obalans och risken för hjärt-kärlsjukdom.

## **Tankar kring processinriktat hälsoarbete**

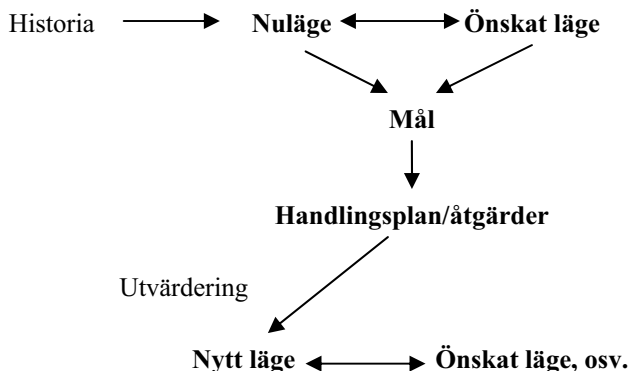
Enligt Menckel (2004) har vi i Sverige kommit långt när det gäller att identifiera ohälsans utbredning och orsakerna till denna. Dessutom finns kunskaper om vilka faktorer som främjar hälsa. Det är istället kunskapen om processerna och implementeringsarbetet som behöver utvecklas – alltså hur man startar, fortsätter och ständigt utvecklar hälsoarbetet. Ett sätt är att föra fram goda exempel, men mer väsentligt är att noggrant följa upp och utvärdera dessa för att kunna lyfta fram viktiga resultat och erfarenheter. Detta i syfte att finna grunder för relevant processarbete.

En viktig grund för processinriktat hälsoarbete på arbetsplatsen är, som tidigare nämnts, att knyta an till det arbetsmiljöarbete som ska pågå och försöka utveckla detta. Utvecklingsaspekten kan exempelvis innebära att man inbegriper medarbetarnas livsvillkor och livsstil. Ska man utveckla arbetsplatsen till att vara en stödjande miljö för hälsa gäller det också att beakta de strukturella villkoren – man bör alltså arbeta på individ-, grupp- och organisationsnivå (jämför tidigare resonemang) (Unge m.fl., 2004). Winroth & Rydqvist (2008) är också inne på att utgå från arbetsmiljöarbetet i det direkta hälsoarbetet. De belyser även två andra utgångspunkter, nämligen rehabiliteringsarbetet och friskvård. Det förstnämnda är en skyldighet för arbetsgivaren att arbeta med medan friskvård är en kompletterande strategi för att sporra medarbetarna till ökat egenansvar för hälsan. Winroth & Rydqvist (a.a.) tillfogar det mer direkta hälsoarbetet en annan del som de benämner som verksamhetsfokus. Denna beståndsdel behandlar många av de faktorer som berör arbetsliv och hälsa i stort och utgår från organisations-, grupp- och individnivå. Modellen illustreras i nedanstående figur.



Figur 10: Modell för "Hälsa på arbetsplatsen" (Winroth & Rydqvist, 2008, s 227)

Winroth & Rydqvist (a.a.) beskriver dessutom en grundmodell för förändrings- och utvecklingsarbete som kan vara en bas i olika frågor. Modellen går ut på att man tar startpunkt i önskat läge respektive nuläge och utifrån detta sätter mål. Dessa mål styr sedan planläggningen av det konkreta arbetet. En liknande modell har tidigare tillämpats vid en av institutionerna vid Växjö universitet med gott resultat. Arbetssättet som då användes kan illustreras enligt följande:



Figur 11: Skiss på arbetsmodellen för processinriktat hälsoarbete vid en institution på Växjö universitet

Arbetet utifrån ovanstående modell pågick under cirka tre år. Såväl mål som åtgärdsplan bestämdes på individ-, arbetslags- och organisationsnivå och verksamheten byggdes upp i ettårscykler. Resultatet var initialt lyckosamt men tappade successivt kraft – detta troligtvis beroende på att själva arbetet med processen kräver ett tydligt ansvar och ett konsekvent genomförande.

I artikeln ”Den hälsosamma organisationen” redogör Trollestad (2003) för ett liknande processinriktat arbetssätt som utvecklats mot bakgrund av empiriska studier. Det handlar om en kommunikativ strategi med en gemensam reflekterande process. Studien, som genomförts av sex olika organisationer och företag, rör sig egentligen om hur man arbetar med sin kultur och sina värderingar, men den har indirekt bidragit till ett organisatoriskt välbefinnande. Den kommunikativa strategin innebär ett tillvägagångssätt som involverat de flesta medarbetare till att, via dialog, medverka, påverka och utforma ett förändringsarbete. Metoden bygger på följande tre steg:

- *VARA* – att tillsammans beskriva sin bild av kulturen i organisationen, bland annat genom att diskutera grundläggande föreställningar i organisationskulturen
- *BÖRA* – att gemensamt försöka generera en vision – en eftertraktad och möjlig bild av framtiden – vilka grundläggande värderingar och vilken människosyn som ska präglade verksamheten
- *GÖRA* – praktiska och strategiska frågeställningar för att uppnå den utveckling som framkommit under BÖRA – hur ska vi bära oss åt för att komma dit – det handlar om många frågor som ledarskap, organisation, kompetens, rekrytering, planer etc.

Ett processinriktat arbetssätt diskuteras även av Eriksson (2003), där en relevant grund för utveckling och förändring kan vara en s.k. SWOT-analys. Det innebär att utgångspunkter tas i såväl styrkor och svagheter som möjligheter och hot för att sedan, på alla nivåer, bedriva ett förändringsarbete.

Enligt Hanson (2004) är den enda möjliga vägen att åstadkomma ökad hälsa ett processinriktat arbetssätt. Förklaringen finns i komplexiteten i det organisatoriska systemet samt förändringens ovisshet. Han kritiserar det arbetssätt där en extern konsult analyserar behoven och föreslår ett åtgärdsprogram. Istället behövs det mjuka processer där de involverades kunskaper, värderingar, åsikter, idéer och beteenden är utgångspunkterna. Utvecklingen av hälsans villkor måste också vara en dynamisk och kontinuerlig process. Den hälsofrämjande arbetsplatsen kan inte bli en färdig modell. Detta innebär för den skull inte att man kan arbeta utifrån tydliga mål och med en strukturerad arbetsprocess. I vardagen behöver vi strukturera och prioritera olika frågor vid skilda tidpunkter. Utifrån behoven bestäms innehållet, för att sedan genomföra aktuella utvecklingssatsningar. Det innebär att Hanson också diskuterar en generell modell för förändringsprocessen som påminner om modellen i figur 11. Det handlar om att utifrån en nulägesbeskrivning och en formulering av önskeläget välja ut angelägna insatsområden, sätta mål för dessa och prioritera resursanvändningen. Under genomförandet behövs det också en kontinuerlig dialog och reflektion mellan involverade parter. Samtidigt trycker Hanson (a.a.) på att varje process är unik eftersom förutsättningarna skiljer sig mellan olika organisationer.

I boken ”Hälsövägledning – från ord och tanke till handling” (Kostenius & Lindqvist, 2006) beskrivs fem olika byggstenar för att just gå från tanke till handling. Dessa baseras på ett delaktigt ledarskap och teorin kring empowerment. Empowerment är både en process och ett mål med centrala delar av makt,

kontroll, självtillit och stolthet, som kan ses som hjälp till självhjälp. Genom att främja delaktighet blir empowerment en process men också ett mål i sig. De olika byggstenarna som författarna trycker på är:

1. Arbeta empowermentbaserat med delaktigt ledarskap – denna byggsten genomsyrar förhållningssättet för hela processen. Det är viktigt att alla är delaktiga och att processen tar tid. Själva arbetssättet är ett mål men det blir även ett sätt att utveckla arbetsplatsen.
2. Analysera hälsosituationen på arbetsplatsen – hälsa är en färskvara och det är angeläget att ha en god bild av situationen och uppdatera den under arbetets gång. Det kan ske genom såväl enkäter, intervjuer som personalmöten.
3. Utarbeta åtgärder och en plan för genomförande – ett sätt att fördela ansvaret på olika nivåer – individ, grupp (avdelningar) och organisation (ledningen).
4. Medvetandegör kommunikationsprocesser – genom att behandla kommunikationsfrågor och former för samvaro på arbetsplatsen kan ett positivt arbetsklimat utvecklas. Det gäller att kunna uttrycka våra tankar, känslor och behov för att kunna åstadkomma förändring.
5. Arbetsmiljön en stående punkt – det är väsentligt att genomförande och uppföljning utvärderas kontinuerligt – utifrån detta skapas modeller för aktuellt arbetsmiljöarbete. Ett annat stöd är att erbjuda regelbunden utbildning kring hälsa och hälsofrämjande beteende.

I samma anda, som flera av ovanstående forskare, diskuterar även Theorell (2006) när han reflekterar kring hur den teoretiska krav-kontroll-stöd-modellen ska tillämpas i praktiskt förändringsarbete. Han betonar betydelsen av att öka frekvensen avdelningsmöten eller liknande och vid dessa även medvetet belysa särskilda arbetsmiljöfrågor. Genom att öka antalet avdelningsmöten kan man bidra till att stärka utvecklingsmöjligheter, inflytande och det sociala stödet. Theorell (a.a.) trycker vidare på att hela organisationen deltar i förändringsarbetet och att kravnivån är rimlig i förhållande till antalet anställda. Vidare för han ett resonemang kring, både den direkta och indirekta betydelsen av, mer friskvårdsrelaterade aktiviteter som kulturupplevelser och fysisk aktivitet. De har ett värde i sig, men kan även stärka gemenskapen som i sin tur kan öka motivationen och möjligheten att arbeta med konkreta frågor kring arbetsorganisationen.

Som framgick tidigare diskuterar Gatu (2006) betydelsen av ett hållbart arbetsliv. Hållbarheten är inget tillstånd utan en process där det gäller att ställa frågan hur vi ska göra. Han trycker på flera väsentliga delar för att skapa en kontinuerlig process. Dialogen är nödvändig och den måste föras på alla nivåer och i alla funktioner (jämför med Hanson och Trollestad ovan). En viktig del i dialogen är lärandet, som enligt Gatu är en nyckelprocess i utvecklingen mot hållbara arbetsplatser. Lärandet måste dansas in i organisationen både som kompetenshöjande organiserad utbildning och oplanerat lärande via dagliga samtal. Det gäller att bygga upp en gemensam kommunikation och förståelse samt skapa tid för reflektion. Kontinuerliga mötestillfällen ger möjlighet till regelbundna utvärderingar och inhämtande av ny information som tillvaratas i skapandet av hållbara arbets-

platser. En förutsättning för lärande, utveckling och även återhämtning blir då förstås resurser, inte minst i form av tid. Att få möjlighet till påverkan och självbestämmande kräver resurser, annars riskerar det att istället bli ”självintensifiering” (a.a.).

I syfte att finna former för mer långsiktigt processinriktat hälsoarbete belyser Menckel (2004) de empiriska erfarenheterna från ett arbete inom det europeiska nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser. Inom ramen för detta fanns det fyra s.k. goda exempel från Sverige som följts upp även efter projekttiden. De aktuella företagen var efter projekttiden fortsatt mycket aktiva kring det hälsofrämjande arbetet och hade utarbetat nya policier och handlingsplaner för arbetsmiljöarbetet, där frågor om hälsa och hälsomått ingick. Vidare existerade regelbundna kartläggningar av hälsoläget – överhuvudtaget dokumenterades och utvärderades hälsorelaterat arbete på ett mer systematiskt sätt. Företagen var aktiva i regionala nätverk och några av dem hade utvecklat särskilda ledarskapsprogram där utbildning inom hälsoområdet ingick. Väsentliga slutsatser för ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete var, förutom tydlig förankring i organisationen och gemensam syn, ledningens stöd.

Scærstrom (2004) har gjort en omfattande genomgång av olika dokumentationer från ett 30-tal nationella projekt inom området hälsofrämjande arbetsplatser. Här finns allt från mycket omfattande arbetsplatsprogram till mer begränsade livsstilsprojekt. Två syften dominerar – det ena rör olika infallsvinklar kring arbetsorganisation, medinflytande och samarbete, det andra handlar om olika former av friskvård. Frågan är vad det finns för allmänna lärdomar som man kan dra när det gäller det mera processinriktade arbetssätten. En nyckelfaktor för att lyckas är att samtidigt rikta arbetet mot individ-, grupp- och organisationsnivå. Dessutom visar det sig att verksamheten kan ta tid från det ordinarie arbetet och att det då är angeläget att genom resurser undvika att det blir en belastning. I artikeln redovisas ett flertal faktorer som krävs för att insatserna ska bli framgångsrika som exempelvis förankring på alla nivåer, klara roller och tydligt ansvar, inflytande och ledningens stöd.

I ”Hälsopromotion i arbetslivet” diskuterar Hanson (2004) ledarskapet i det processinriktade arbetssättet, eller som han uttrycker det – i de mjuka processerna. Det handlar mer om att förstå vad som sker än att följa en uppgjord plan. Han liknar ledarskapet vid den roll som en regissör har, där ett förberedande arbete tydliggör roller och kontext. Sedan sker en tolkning och formulering tillsammans mellan regissör och skådespelare (ledare – medarbetare) kring syfte, idé och utformning. Skådespelarna (medarbetarna) har den erforderliga kompetensen och lär sig den roll som de ska ha. Under föreställningen tolkar och framför skådespelarna (medarbetarna) sin roll i förhållande till styckets helhet och innebörd. Regissören är fortfarande ledare, men följer verksamheten och initierar dialog kring innehåll, kvalitet och resultat. Denna symbolik tydliggör förståelsen av att ledarskapet måste bedrivas nära verksamheten och byggas upp på ett sätt som ger tillgång till organisationens mjuka processer. Ledarrollen blir mer i form av stöd och att visa på möjliga vägar.

Angelöw (2002) har i boken *Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats* presenterat och beskrivit olika typer av organisatoriska strategier, samt olika individuella och gruppbaseade framgångsfaktorer för att skapa hälsosammare arbetsplatser. Dessa presenteras här i rubrikform:

#### **Organisatoriska strategier**

Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete

Att skapa en lagom arbetsbelastning

Ökat inflytande och delaktighet

Ett konstruktivt ledarskap

Ett positivt arbetsklimat

Att satsa på kompetensutveckling

Friskvård

Personalekonomiska bokslut och hälsobokslut

Samarbete med företagshälsovård och andra resurser

#### **Individuella och gruppbaseade framgångsfaktorer**

Möjlighetsfokuserat förbättringsarbete och analys

Medvetenhet kring stressreaktioner och hälsofrämjande mönster

Fysisk aktivitet, kost och dryck

Systematisk återhämtning och mental uppladdning

Självinsikt och personlig utveckling

Att uppmärksamma möjligheter och det positiva

Relationsbyggande och bildandet av uppmuntrargrupper

Angelöw (a.a.) menar att en kombination av flera av ovanstående strategier är en mycket effektiv väg för att öka hälsan på en arbetsplats.

Inom det mer konkreta folkhälsoarbetet finns en generell problematik kring implementeringen av hälsofrämjande metoder. Även om olika metoder noggrant har utvecklats och presenterats är det vanligtvis en fördröjning innan de kommer till användning. Guldbrandsson (2007) har gjort en forskningssammanställning kring implementeringsproblematiken för att identifiera angelägna komponenter som har betydelse för resultatet. Dessa delar kan ha ett allmänintresse även för hälsoarbetet på arbetsplatsen, åtminstone det mera livsstilsinriktade arbetet. Grundläggande är att det finns ett behov och att insatsen som föreslås är den rätta i sammanhanget. Vidare visar det sig betydelsefullt att metoden har synliga fördelar, är enkel att använda, kan anpassas till mottagarens behov samt stämmer med organisationens normer, värderingar och arbetssätt. Guldbrandssons (2007) sammanställning tydliggör även betydelsen av att kombinera olika insatser som kan handla om information, utbildning och praktisk verksamhet samt att avsätta tid och resurser.

Ytterligare en väg till ett kontinuerligt hälsoarbete kan vara att mäta och redovisa hälsa i någon form. Olika former av kartläggningar och utvärderingar kan ge incitament för att bedriva ett kvalitativt bra hälsoarbete. Enligt Malmquist m.fl. (2007) finns det mycket att vinna på att synliggöra hälsans betydelse för såväl arbetsmiljö som effektivitet. Det finns även andra motiv än de som rör hälsa och



sjukfrånvaro till exempel produktivitet och konkurrens om arbetskraft. Frågan är dock hur hälsa bör mätas och hur relevanta hälsoindikatorer ska kunna ligga till grund för en kontinuerlig verksamhetsstyrning. Problemet med förnyelse av redovisningen i syfte att synliggöra värdet av olika personalfrämjande insatser har varit angelägen under många år. Begreppet hälsobokslut lanserades i början av 2000-talet av regeringen, bland annat med tanke på att de ekonomiska drivkrafterna ska byggas på redovisning av de anställdas hälsoläge. Hälsobokslutet ska i första hand vara ett verktyg för ledningar på olika nivåer att ta tillvara de möjligheter till verksamhetsförbättringar som olika hälsoinsatser kan bidra till. Malmquist m.fl. (a.a.) menar att det finns en god potential i att använda hälsobokslut och en s.k. organisationsdiagnos som grund för ett hälsoarbete som leder vidare till handlingsplaner, prioriteringar och målsättningar.

Många olika varianter av hälsobokslut har provats och det finns inte en modell. Det finns samtidigt en tydlig kritik mot det mättings-, styrnings- och medikaliseringsintresse som kopplas till hälsoboksluten. Johansson & Mårtensson (2006) menar att ändamålet riskerar att glömmas bort eller förminsas när statistiken tar över. Det lyfter flera kritiska frågor att beakta som att individperspektivet försvinner och medarbetaren inte blir sedd, omöjligheten att mäta hälsa samt att boksluten förutsätter ohälsa. Det finns alltså skilda uppfattningar kring relevansen av användandet av olika former av styrningsrutiner kring hälsa.

## Sammanfattande reflektioner kring teoretiska utgångspunkter för utvärderingen

Denna antologi handlar som bekant om ett arbetsmiljö- och hälsoprojekt som genomförts vid Växjö universitet. Utifrån ovanstående genomgång av olika studier och teorier kring hälsoarbete på arbetsplatsen görs här ett försök till riktad sammanfattning. Denna konklusion blir också en teoretisk utgångspunkt för analysen av HALV-projektet.

Inledningsvis kan konstateras att själva arbetet alltmer kommit att förändras – vilket inte minst är tydligt för många arbeten i den akademiska världen. Gränser och strukturer, såväl i tid och rum, har luckrats upp och det är en hög förändringstakt som präglas av oförutsägbarhet och ställningstaganden. Det innebär för många en positiv aspekt i form av hög grad utav egenkontroll, men det gränslösa arbetet ställer också speciella krav. I brist på yttre styrning krävs någon form av inre styrning. Till detta kommer att mycket av lärarnas och forskarnas arbete handlar om prestation – forskningsprestationer eller prestationer i förhållande till undervisning. Arbetet innebär en kontinuerlig granskningsprocess på gott och ont.

Det är av olika skäl synnerligen angeläget att försöka skapa ett hållbart arbetsliv. Det handlar förstas om omtanke om den enskilde medarbetaren och möjligheten att ha ett arbete som inte sliter och i förlängningen orsakar sjukdom. Men ett

hållbart arbetsliv gynnar även frågor kring kvalitet, lönsamhet och möjligheterna att konkurrera om arbetskraft. Samtidigt betonas att det, i en god ambition med ett aktivt arbetsmiljö- och hälsoarbete, är viktigt att vara vaksam på de risker som det kan innebära. Omedvetet kan det medföra en markering till hur man bör leva och vara för att förstås som uppskattad och framgångsrik. Det kan även finnas en risk att frågorna enbart individualiseras med fokus på livsstilsfaktorer.

När det gäller *vad-frågan*, alltså vad det är som är betydelsefullt för ett friskt arbetsliv, finns det relativt stor samstämmighet mellan olika studier och teorier. Jag lyfter här några centrala frågor, utan prioritetsordning, som givetvis även har tydlig relevans för universitetet som arbetsplats:

- Balans – balans mellan å ena sidan krav/arbetsbelastning och å andra sidan resurser, såväl egna som omgivningens
- Inflytande, delaktighet, kontroll över sitt arbete (jmf ovanstående resonemang kring betydelsen av en inre styrförmåga)
- Tid/möjlighet/resurser för lärande, utveckling och återhämtning
- Meningsfullhet, uppskattning, återkoppling
- Positivt socialt klimat, goda relationer
- Socialt stöd, inte minst från ledningshåll
- Tydlighet, struktur och vardagliga rutiner

Ett avgörande problem är möjligheterna att finna alternativ när det gäller *hur-frågan*. Rent principiellt betonas ett arbete som riktas till olika nivåer – såväl individ- och grupp-nivå som organisationsnivå. Dessutom är det en fråga om att beakta både det preventiva (förebyggande) respektive det promotiva (främjande) arbetet. Det gäller att hantera orsaker till ohälsa, men även ta tillvara på och utveckla de styrkor som finns. Ytterligare en principiell fråga kan vara någon form av avgränsning av arbetsplatsen för att utgå från en organisatorisk nivå som i mångt och mycket är självstyrande, samtidigt som den är överblickbar för de involverade.

Modellen för "Hälsa på arbetsplatsen" som illustrerades i figur 10 på sidan 48 åskådliggör på ett bra sätt komplexiteten kring hälsoarbete på arbetsplatsen, men visar samtidigt på möjliga angreppspunkter. Å ena sidan finns verksamhetens vardagliga villkor i fokus där det är angeläget med olika insatser på skilda nivåer, å andra sidan finns olika stödprocesser som i vissa fall är lagstadgade. En del av arbetet handlar då om att se till att stödprocesserna fungerar på ett bra sätt i form av ett systematiskt arbetsmiljöarbete, tydliga rutiner för rehabilitering och en fungerande friskvård. En annan väsentlig del rör sig då om att bearbeta de aspekter som angavs som viktiga *vad-frågor* i det dagliga arbetet.

För att lyfta in frågorna i vardagen och skapa ett brett engagemang finns flera liknande modeller som bygger på vissa grunder. Det rör sig om att, utifrån en gemensam nulägesbeskrivning och en formulering av önskeläget, välja ut angelägna insatsområden, sätta mål för dessa och prioritera resursanvändningen. Ge-

nom att följa upp vad som händer förändras såväl nuläget som det önskade läget och processen kan fortgå. Överhuvudtaget betonas betydelsen av dialog på alla nivåer där det gemensamma lärandet är centralt. Det kan bidra till förståelse, reflektion och utveckling, samtidigt som det medverkar till ökat inflytande och socialt stöd.

Avslutningsvis kan noteras att både ledningens stöd och en tydlig förankring är framgångsfaktorer. Att frågorna finns på en mer övergripande policynivå samt att det sker regelbundna kartläggningar och utvärderingar kan underlätta för ett kontinuerligt arbetsmiljö- och hälsoarbete.

## Referenser

- Abrahamsson, Kenneth, 2003. Friskfaktorer i arbetslivet – en inledning, i Abrahamsson, Kenneth m.fl. 2003: *Friskfaktorer i arbetslivet*, Stockholm, Prevent, s 7-12.
- Alsin, Ulla & Andersson, Karin, 2003. *Studiecirklar, hälsa och demokrati – en utvärdering av Landstinget Sörmlands studiecirkelsatsning Det goda livet*, Mälardalens högskola, Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap.
- Angelöw, Bosse, 2002. *Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*, Lund, Studentlitteratur.
- Antonovsky, Aaron, 1991. *Hälsans mysterium*, Stockholm, Natur och Kultur.
- Arbetsmiljöverket, 2005. *Systematiskt arbetsmiljöarbete – en vägledning*, Solna, Arbetsmiljöverket.
- Eriksson, Tuula, 2003. Vad får oss att må bra i arbetet?, i Abrahamsson, Kenneth m.fl. 2003: *Friskfaktorer i arbetslivet*, Stockholm, Prevent, s 247-264.
- Gatu, Harald, 2006. *Hållbara arbetsplatser – botemedel mot ett sjukt arbetsliv?*, SALT-SA.
- Guldbrandsson, Karin, 2007. *Från nyhet till vardagsnytta – Om implementeringens mödosamma nyttat, rapport R 2007:20*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut.
- Hanson, Anders, 2004. *Hälsopromotion i arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur.
- Hedin, Anna & Källestål, Carina, 2002. *Kunskapsbaserat folkhälsoarbete del 1 – handbok för sammanställning av redan gjorda kunskapsöversikter om interventioner inom folkhälsoområdet*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut 2002:22.
- Holmqvist, Mikael & Maravelias, Christian, 2006: *Hälsans styrning av arbetet*, Studentlitteratur.
- Janlert, Urban, 2000. *Folkhälsovetenskapligt lexikon*, Stockholm, Natur och Kultur.
- Johansson, Ulf, Mårtensson, Maria, 2006. Hälsobokslutsparadoxen, i Holmqvist, Mikael & Maravelias, Christian, 2006: *Hälsans styrning av arbetet*, Studentlitteratur, s 199-221.
- Kostenius, Catrine & Lindqvist, Anna-Karin, 2006. *Hälsovägledning – från ord och tanke till handling*, Lund, Studentlitteratur.
- Malmquist, Claes, Vinberg, Stig & Larsson, Johan, 2007. *Att styra med hälsa – från statistik till strategi*, Degerfors, Metodicum.
- Medin, Jennie & Alexandersson, Kristina, 2000. *Begreppen hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie*, Lund, Studentlitteratur.
- Menckel, Ewa, 2004. Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete, i Källestål, Carina m.fl. 2004: *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser, rapport R 2004:32*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut, s 15-17.

- Menckel, Ewa & Österblom, Lars, 2000. *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen – om ledarskap, resurser och egen kraft*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson, Lena, 2003. *Hälsoarbetets möte med skolan i teori och praktik*, (Avhandling för doktorsexamen, Örebro universitet) Örebro Studies in Education 7.
- Nordenfelt, Lennart, 1991. *Livskvalitet och hälsa. Teori och kritik*, Falköping, Almqvist & Wiksell.
- Olson, Hans-Erik, 2004. *Den lekande arbetaren – från hälsosamma till kreativa arbetsplatser – ett fritidsperspektiv på det goda arbetet, rapport R 2004:38*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut.
- Prevent, 2006. *Bättre arbetsmiljö*, Stockholm, Prevent.
- Schærström, Anders, 2004. *Hälsofrämjande arbetsplatser – vad kan man utläsa ur grå källor?*, i Källestål, Carina m.fl. 2004: *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser, rapport R 2004:32*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut, s 47-82.
- Statens folkhälsoinstitut, 2005. *Målområde 4 – Ökad hälsa i arbetslivet, rapport R 2005:53*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut.
- Swanström, Leif, 2002. *En introduktion till folkhälsovetenskap*, Lund, Studentlitteratur.
- Theorell, Töres, 2006. *I spåren av 90-talet*, Stockholm, Karolinska Institutet University Press.
- Trollestad, Claes, 2003. *Den hälsosamma organisationen – om att utveckla såväl mänsklig som ekonomisk tillväxt*, i Abrahamsson, Kenneth m.fl. 2003: *Friskfaktorer i arbetslivet*, Stockholm, Prevent, s 152-183.
- Thanem, Torkild, 2006. *Organiseringen av hälsosamma kroppar*, i Holmqvist, Mikael & Maravelias, Christian, 2006: *Hälsans styrning av arbetet*, Studentlitteratur, s 171-194.
- Unge, Cecilia, Schelp, Lothar, Källestål, Carina, 2004. *Systematisk kunskapsöversikt om effektiviteten av program för att främja hälsan på arbetsplatser*, i Källestål, Carina m.fl. 2004: *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser, rapport R 2004:32*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut, s 19-46.
- Winroth, Jan & Rydqvist, Lars-Göran, 2008. *Hälsa & hälsopromotion*, Stockholm, SISU Idrottsböcker.
- Ågren, Gunnar, 2003. *Den nya folkhälsopolitiken – nationella mål för folkhälsan*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut 2003:31.

# Redovisning av HALV-projektet

*Maria Gruvstad*

*I detta kapitel kommer projektet att kortfattat beskrivas i fråga om organisation och innehåll i de sju delprojekten. En fördjupad beskrivning av några av delprojekten återfinns i del B i föreliggande antologi. Avslutningsvis kommer en beskrivning av erfarenheter av projektet samt upplevelsen av uppnådda resultat.*

## Projektledning och styrning

Enligt projektplanen, utfördes projektledning, styrning och beslut av projektledare, styrgrupp samt ansvariga personer för respektive delprojekt. Tillsammans med projektledarens 40 % tjänst ägnade en representant från SACO 10 % av sin tid åt att fungera som biträdande projektledare och medverka i styrning och ledning av de olika delarna i projektet. Till stöd och bidrag till reflektion i projektledningen hade projektledaren och biträdande projektledaren en projektgrupp till sitt förfogande, i vilken ingick delprojektledaren för delprojekt 1 och en representant från Försäkringskassan. Projektgruppen träffades en gång per månad. Styrgruppen hade möten vid nitton tillfällen. Protokollen finns redovisade på projektets hemsida.

Arbetet handlade dels om att driva projektet framåt genom att följa delprojektens aktiviteter, dels om information och marknadsföring av projektet. En hemsida etablerades ([www.vxu.se/intranet/halv/](http://www.vxu.se/intranet/halv/)) och en broschyr med kortfattad information utformades. Projektledningen informerade även muntligt vid ett flertal tillfällen, exempelvis i samband med institutions- och enhetsmöten, universitetsstyrelsens möte samt i projektets referensgrupper (Forum och Arbetsmiljönämnden). Informationsinsatsernas effekt utvärderades kontinuerligt i den processutvärdering som följde hela projektet. I samarbete med den ansvarige för utvärderingen genomfördes regelbundet möten för de aktiva i projektet - delprojektledare, delprojektgruppdeltagare och styrgruppsmedlemmar.

# Delprojekt 1 – Hälsokompetens

Detta delprojekt riktade sig till alla medarbetare och insatserna handlade om utbildning, stöd, handledning och organisering av aktiviteter, som avsåg att öka medvetenhet och kompetens inom ovanstående rubrikområde. Det är HALV-projektets största och mest publika delprojekt, med flera olika underprojekt.

## Aktiviteter

En delprojektgrupp träffades regelbundet under ledning av delprojektledaren och utgjorde en viktig resurs, både för det kreativa arbetet med att fylla aktiviteterna med innehåll och för det praktiska arbetet i samband med genomförandet av nedanstående:

### *A. Frukostmöten och lunchmöten – ”Ett liv i balans”*

Tanken bakom att ordna frukostmöten var att förmedla kunskap samt att ge tillfälle till reflektion och dialog under avslappnade former. Antalet deltagare maximerades till 30. Sammanlagt genomfördes 18 frukostmöten och 11 lunchmöten under, för varje termin, olika teman. Det var ett lägre intresse och deltagande av lärare i relation till övrig personal, dock sågs en viss ökning av andelen lärare under just våren 2007, då fyra lunchmöten genomfördes i form av repriserna på tidigare genomförda frukostmöten.

### *B. Uppföljning av frukostmöten*

Delprojektledaren har ensam eller tillsammans med någon ur delprojektgruppen aktivt deltagit i flera olika sammanhang ute i verksamheten, såsom institutionsmöten eller konferenser.

### *C. Öppna föreläsningar*

Ambitionen var att engagera namnkunniga och kvalificerade forskare/professionella inom området i syfte att ge möjlighet för de anställda att få del av den senaste och djupaste kunskapen. Sammanlagt genomfördes nio föreläsningar och antalet besökare varierade mellan 20 och 80 personer.

### *D. Individuella hälsoplaner*

En av universitetets enheter – Lokal- och servicesektionen – med ca 50 anställda, genomförde denna aktivitet, under ledning av en företagsskötarska från Previa och en lärare från Avdelningen för idrottsvetenskap.

### *E. Tidig rehabilitering*

Projektet syftade till att skapa tydligare strukturer och rutiner för att hantera rehabiliteringssituationer i ett tidigt skede av en sjukdom, samt att skapa en ökad medvetenhet och kunskap om tidiga signaler på ohälsa. Projektet genomfördes i samverkan med Försäkringskassan och FHV Previa. Rutiner utarbetades och utbildning genomfördes vid ett flertal tillfällen för personalsekreterare, avdelningschefer, prefekter och skyddsombud/fackliga ombud.

### *G. Friskfaktorer vid Växjö universitet*

Den planerade studien genomfördes i form av en enkät till alla anställda. Studi-ens frågor utgjorde en del i en mer omfattande enkät, vilken även innefattade frågor relaterade till delprojekt 4 – Administrativa stödsystem – och till utvärderingsprocessen. Resultatet presenterades i en rapport<sup>6</sup>, som fanns tillgänglig på projektets hemsida. Resultaten redovisades i ett flertal olika sammanhang – i olika universitetsgemensamma organ samt i samband med institutionsaktiviteter.

*Flera av ovan nämnda projektaktiviteter beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Delprojekt 2 – Akademiskt ledarskap

Delprojektet handlade om insatser för att stärka det akademiska ledarskapet utövat av professorer och andra lärare med avseende på dels forskning och forskarutbildning, dels grundutbildning.

### **Aktiviteter**

Insatserna kom att genomföras i två olika delar. Den första genomfördes, efter en hearing med några av universitetets akademiska ledare, i anslutning till universitetets satsning för utbildning av forskarhandledare och fokuserades på att utveckla formerna för handledning samt skapande av nätverk baserade på tema eller någon annan princip. En extern resursperson i form av en lärare från psykologiska institutionen vid Lunds universitet ledde utbildningen för några personer under en heldag.

Den andra delen genomfördes i samarbete med en extern organisationspsykolog, och liknade till sitt innehåll i stor utsträckning aktiviteterna inom ramen för delprojekt 6 – Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud – men med en kraftigare fokusering på situationen som akademisk ledare. Aktiviteten formades som ett antal halvdagsträffar över en period av ett par månader. Den senare delen har kommenterats av ungefär hälften av deltagarna – till största delen i positiva ordalag. Flera beskriver betydelsen av att få ägna tid åt dessa frågor under kunnig ledning. Någon deltagare uttrycker besvikelse över att innehållet inte motsvarat benämningen ”kurs”, vilket hade inneburit krav på kursplan, litteraturstudier med mera.

Detta delprojekt har haft de största svårigheterna i fråga om projektorganisation, upprättande av tidplaner och genomförande av aktiviteter. Mot bakgrund av dessa svårigheter har projektledning och styrgrupp ändå varit nöjda med att det gick att genomföra aktiviteter och att dessa uppskattades av deltagarna.

---

<sup>6</sup> Glemne, M., Nilsson, Y., *Friskfaktorer vid Växjö universitet*, rapport ([www.vxu.se](http://www.vxu.se))

## Delprojekt 3 – Doktorander

Delprojektet fokuserar på doktorandernas situation och definierade behov i form av introduktion, stöd och struktur genom hela forskarutbildningen.

### Aktiviteter

Delprojektledningen knöt inledningsvis till sig en referensgrupp bestående av doktorander från de två berörda institutionerna. Arbetet i referensgruppen resulterade i en omdefiniering av begreppet mentorskap, vilket var den ursprungliga tanken om projekttinnehåll. Doktorandernas uttalade behov handlade om ett mentorskap strukturerat kring tre faser i forskarutbildningen – introduktion, hälsa och vägar vidare – där doktoranderna skulle erbjudas möjligheterna att skapa nätverk med andra doktorander och seniora forskare, samt möjligheten att få individuellt mentorsstöd vid behov och uttryckligen av *olika* mentorer i nätverket (äldre doktorander, seminarieledare och liknande). Behovet att kunna styra forandet av mentorsrelationen och att kunna vända sig till olika personer i olika ärenden betonades.

Programmet för de tre stegen såg ut på följande sätt:

#### Steg 1 - Introduktion

- Ledarskapet i akademien
- Akademiskt skrivande och publicering
- Att vara anställd
- Universitetet som organisation
- Hälsokompetens
- Pedagogiskt mentorskap
- Behörighetsgivande utbildning

*Genomfört ht 07, ca 10 deltagare*

#### Steg 2 - Hälsa

- Tankens kraft
- Sömn och hälsa
- Fysisk aktivitet och hälsa
- Mat och hälsa
- Fysisk aktivitet
- Här, nu och vidare

*Genomfört VT 2007, 8 deltagare*

.

#### Steg 3 - Avslutning och vägar vidare

- Avsluta avhandlingen I och II  
Avslut, text och publicering
- Vägar vidare I-III  
Undervisning, forskning, karriär utanför högskolan

*Genomfört ht 06, 7 deltagare*



Aktiviteterna genomfördes i ordningen steg 3, steg 2 och sist steg 1 – beroende på var doktorandgruppen befann sig i sina forskarstudier vid projektets start. Delprojektet har redovisats vid ett lunchmöte för all personal under våren 2008.

*Delprojektet beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Delprojekt 4 – Administrativa stödsystem

Delprojektet syftade till att ge svar på hur man på bästa sätt kan organisera den administrativa verksamheten för att åstadkomma störst nytta och utnyttja befintliga resurser optimalt. Tanken var att utgå från behovet av utredning och analys, varför projektet skulle genomföras i två delar.

### Aktiviteter

Projektet leddes av en delprojektledare som till sin hjälp hade en assistent. Aktiviteterna såg ut på följande sätt:

- Del 1 – kartläggning genom intervjuer av prefekter och givare + mottagare av administrativt stöd. I denna fas ingick även en formulerad frågeställning till ett urval studenter, lärare och forskare kring hur det önskade läget skulle kunna se ut.
- Del 2 – förslag till och genomförande av en försöksverksamhet i form av genomgång av en administrativ process. Syftet var att belysa *processen bakom* ett dokument som i princip samtliga med koppling till högskola och universitet känner till. Syftet var även att klarlägga eventuella förbättringsområden i processen.

Föremål för försöksverksamheten blev institutionerna för samhällsvetenskap, humaniora samt teknik och design. Båda delarna i projektet redovisades i rapporter<sup>7</sup> som finns tillgängliga på projektets hemsida och delprojektgruppen har även redovisat resultaten vid ett lunchmöte för all personal under våren 2008.

*Delprojektet beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Delprojekt 5 – Spänningsfält mellan kärnverksamhet och administrativa stödfunktioner

Delprojektet syftade till att fördjupa kunskapen kring de spänningsfält och konflikter mellan olika befattningsgrupper inom institutionerna respektive mellan institutioner och central förvaltning som beskrivits i genomförda studier.

---

<sup>7</sup> Larsson D. och Lindquist H., *Allt är väl inte idealiskt, men...*, rapport ([http://www.vxu.se/intranet/halv/administrativa\\_stodsystem/](http://www.vxu.se/intranet/halv/administrativa_stodsystem/))

Larsson D. och Lindquist H., *1001 planer – en studie om kursplanearbetet vid Växjö universitet*, rapport ([http://www.vxu.se/intranet/halv/administrativa\\_stodsystem/](http://www.vxu.se/intranet/halv/administrativa_stodsystem/))

## Aktiviteter

En, för organisationen representativ, pilotgrupp om 20 personer ägnade sig, genom internat och workshops med olika teman, åt att sätta sig in i och ur olika synvinklar diskutera spänningsfälten mellan administrativt stöd och kärnverksamhet. Delprojektgruppen, en delprojektledare och ytterligare två personer, arbetade aktivt med rekrytering av pilotgruppen och med planering av innehållet i internat och workshops. Pilotgruppen kom att representera organisationen väl i fråga om kön, yrkeskategorier, befattningar och åldrar. Ett antal externa resurspersoner engagerades för att leda workshops och för att fungera som processledare.

### *A. Inledande och avslutande heldagar*

Delprojektet inleddes och avslutades med lunch-till-lunch-internat. Det första genomfördes med hjälp av en externt engagerad processledare. Det avslutande internatet genomfördes under ledning av delprojektgruppen.

### *B. Workshops*

Inom delprojektet genomfördes tre workshops med följande rubriker:

- Konflikter i arbetslivet
- Den akademiska organisationen – kulturer, roller, strukturer
- Kultur, etik och uppförandekoder

Workshops leddes av externa resurspersoner.

### *C. Slutredovisning*

Delprojektledningen och pilotgruppen ägnade stor del av det avslutande internatet åt att sammanfatta sina erfarenheter och iakttagelser genom formuleringen av en problembild samt utformande av konkreta förslag till aktiviteter för att hantera de problem man kunde se. Delprojektet redovisades i en rapport<sup>8</sup> som finns publicerad på projektets hemsida. Delprojektgruppen har även redovisat resultaten för universitetets ledning samt vid ett lunchmöte för all personal under våren 2008.

*Delprojektet beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Delprojekt 6 – Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud

Delprojektet ville ge möjligheter för fler att få del av ett utvecklingsprogram för mellanchefer, men även för skyddsombud, som har ett uttalat behov i fråga om kunskap om de psykosociala aspekterna av arbetsmiljöarbetet ute i verksamheten.

---

<sup>8</sup> Slutrapport HALV- delprojekt 5, rapport (<http://www.vxu.se/intranet/halv/spanningsfalt/>)

## Aktiviteter

Under ledning av en erfaren extern utbildare på området genomfördes tre utbildningar för mellanchefer och en för skyddsombud. Utbildningarna innehöll 1-2 heldagar samt 4 halvdagar, och fokuserades på psykosociala frågor, reflektioner kring och kunskap om det egna ledarskapet (alternativt den egna rollen som skyddsombud) genom föreläsningar, övningar och erfarenhetsutbyte/dialog. Av uppföljningar har framgått att utbildningarna har varit mycket uppskattade. Någon grupp har, på eget initiativ, fortsatt träffas som en form av handledningsgrupp och har för detta ändamål engagerat utbildningsledaren som handledare.

*Delprojektet beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Delprojekt 7 – Arbetets förläggning för lärare

Delprojektet avsåg att belysa frågan om arbetets förläggning ur flera synvinklar – tid, rum och innehåll. Utgångspunkter var dels kunskap om upplevelsen av arbetssituationen som framkommit ur genomförda studier, dels tankar kring ”det gränslösa arbetet” vilka presenterats av Marika Hansson i en doktorsavhandling.<sup>9</sup> Projektets aktiviteter handlade dels om att pröva metoder som skulle kunna utgöra verktyg i en process som skulle kunna beskrivas som förvärvandet av en självförvaltande kompetens, dels om att fånga upp kunskap om projektdeltagarnas verklighet och att erbjuda en möjlighet att lära av andras erfarenheter.

## Aktiviteter

En delprojektledare arbetade i projektet tillsammans med en delprojektgrupp omfattande tre personer – en sekreterare från personalsektionen, en f d prefekt från en av de berörda institutionerna och en facklig representant. Projektet innebar ett försök med två lärargrupper – inom Institutionen för Humaniora respektive Matematiska och systemtekniska institutionen – som erbjöds en möjlighet att registrera sin tid och föra en dagbok över arbetets förläggning i tid, rum och i fråga om innehåll, samt att i samband med seminarier tillsammans med inbjudna resurspersoner reflektera kring olika aspekter av temat.

Det var betydelsefullt att aktiviteterna byggde på frivillighet och anonymitet, och det fanns vissa svårigheter att rekrytera personer som ville delta. Gruppen omfattade till sist 12 personer.

Året som skulle innehålla aktiviteterna inleddes med att alla deltagare genomförde en s.k. StressProfil, vilken följdes upp med ännu en när året hade gått. En mall för tidsregistrering utarbetades och en dagboksmall likaså. Tidsregistreringen pågick kontinuerligt, medan dagboksanteckningarna fördes under en vecka. Del-

---

<sup>9</sup> Hansson, M *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*, Arbetslivsinstitutet 2004

projektet genomförde 2-3 seminarier per termin under det år som tidsregistreringen pågick. Seminarierna hade olika teman i anslutning till huvudrubriken och vid alla seminarietillfällen gavs även utrymme till samtal och erfarenhetsutbyte kring själva tidsregistreringen.

Erfarenheterna från delprojektet har presenterats i en rapport<sup>10</sup> som finns publicerad på projektets hemsida och de har även redovisats i samband med ett lunchmöte för all personal under våren 2008.

*Delprojektet beskrivs närmare i del B i antologin.*

## Erfarenheter och resultat

HALV-projektet ägde rum under perioden 2005-07-01 – 2007-12-31. Under våren 2008 pågick fortfarande aktiviteter i något delprojekt, och ett antal lunchmöten genomfördes för att sprida erfarenheter av delprojekten. Utvärderingsprocessen har pågått under i stort sett hela projekttiden och haft en formativ karaktär. I realiteten innebär det att projektet är helt avslutat först genom presentationen av föreliggande rapport/antologi och redovisning av projektet i samband med ett, av Utvecklingsrådet anordnat, seminarium i Stockholm 2008-09-24.

Den ekonomiska slutredovisningen kommer att ske därefter, men det kan konstateras att projektaktiviteter har genomförts i stort sett i enlighet med projektplanen och till beräknad kostnad. Egenfinansieringen har motsvarat beräkningen – inte minst med tanke på att två av delprojekten, delprojekt 4 respektive 7, var helt egenfinansierade.

Projektet har engagerat många anställda, dels i delprojektledning och delprojektgrupper, dels som deltagande i olika aktiviteter. Många av delprojekten har riktat sig till avgränsade delar av organisationen, eller grupper av anställda, men sammantaget har projektet berört stora delar av organisationen. Vissa projektresultat har redovisats i samband med seminarier anordnade av Utvecklingsrådet, eller i andra sammanhang på eget initiativ eller på initiativ av kollegor på andra lärosäten eller liknande.

Det är projektledningens uppfattning att projektet haft stor betydelse för arbetsmiljöarbetet i organisationen, dels på grund av projektets egen genomslagskraft, dels på grund av att det sammanfallit med ett arbete som handlat om att skapa tydligare strukturer för det systematiska arbetsmiljöarbetet – ett arbete som föranleddes av en inspektion från Arbetsmiljöverket. När denna text skrivs pågår ett omfattande arbetsmiljöarbete, dels genom arbetsmiljögrupper på institutioner

---

<sup>10</sup> Estling-Vannestål, M m fl, *Slutrapport – delprojekt 7 – Arbetets förläggning för lärare*, rapport ([http://www.vxu.se/intranet/halv/larares\\_narvaro/](http://www.vxu.se/intranet/halv/larares_narvaro/))

och enheter, dels genom en organisationsgemensam arbetsmiljöundersökning som genomförs under hösten 2008.

Sjukfrånvaron har inte halverats, vilket var målsättningen, men den har stegvis minskat i omfattning under projektets gång. Dagens sjukfrånvaro, på ca 3 % är en siffra som förmodligen kan påverkas ytterligare något, men det är en positiv utveckling som syns både i den totalt sett minskade sjukfrånvaron och i det faktum att antalet nya fall av långtidssjukskrivning också minskar. Företagshälsovården används i mindre utsträckning, och rutinerna för tidig rehabilitering tycks fungera enligt ambitionen.

Det är alltid svårt att veta om det man gjort faktiskt har lett till önskade effekter, eller om de effekter man ser beror på det man gjort. Vi kan endast konstatera att det skett positiva förändringar.

## Referenser

Hansson, M *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*, Arbetslivsinstitutet 2004

## Rapporter

publicerade på HALV-projektets hemsida: [www.vxu.se/intranet/halv](http://www.vxu.se/intranet/halv)

Estling-Vannestål, M. m.fl., *Slutrapport – delprojekt 7 – Arbetets förläggning för lärare*, rapport 2008

Glemne M. & Nilsson Y., *Friskfaktorer vid Växjö universitet*, rapport 2007

Larsson D. & Lindquist H., *Allt är väl inte idealiskt, men...*, rapport 2007

Larsson D. & Lindquist H., *1001 planer – en studie om kursplaneprocessarbetet vid Växjö universitet*, rapport 2007

Slutrapport HALV- delprojekt 5, rapport 2007



# Analys och tankar kring fortsatt arbetsmiljö- och hälsoarbete

*Mats Glemne*

*I detta kapitel görs en analys av HALV-projektet. Det är som framgått ett omfattande och brett projekt som bedrivits under knappt tre år, vilket gör det komplext att granska. I tidigare kapitel (Bakgrund respektive Redovisning) ges den bakomliggande orsaken till och en deskriptiv redogörelse av HALV-projektet. Dessutom finns ett särskilt kapitel om hur utvärderingen lagts upp. I antologins andra del fördjupas därutöver beskrivningen av flera av de olika delprojekten.*

*I kapitlet kring utvärderingen framgår att den har haft en formativ karaktär och funnits nära projektet i syfte att bidra med återkoppling för utveckling "under resans gång". I en ambition att fortsätta i denna "utvecklingsanda" ägnas avslutningsvis en del av detta kapitel till att, utifrån olika teorier och studier, ventilera angelägna och möjliga vägar för ett fortsatt arbetsmiljö- och hälsoarbete vid Växjö universitet. Inledningsvis görs, trots tidigare beskrivningar, en kort redogörelse för HALV-projektets förutsättningar och process för att om möjligt generera en grund för förklaringar till måluppfyllelsen. Därefter penetreras projektets mål.*

## Förutsättningar

### **Syfte och mål**

HALV-projektets syfte, som uttrycks i projektbeskrivningen från 2005-04-27, är att minska den arbetsrelaterade ohälsan och därmed skapa en bättre och mer ändamålsenlig arbetsplats/arbetsmiljö. Detta skall stärka kvaliteten i grundutbildning, forskning och samverkan med det omgivande samhället och därigenom uppnås hög konkurrenskraft och goda resultat. Alla medarbetare ska kunna känna att man kan arbeta på Växjö universitet, prestera och vara frisk, vilket även får konsekvenser för och bidrar till en förbättrad studiemiljö för studenter.

Det övergripande målet, som också finns i projektbeskrivningen, är att uppnå ett tillstånd av ökad hälsa via att sjukfrånvaron halveras och genom att, med hjälp av metodutveckling, få till stånd hälsofrämjande processer i organisationen. Målet är vidare att genom studier skapa förståelse för och medvetenhet om vilka faktorer som bidrar till att anställda mår dåligt och/eller blir sjuka samt om vilka faktorer som bidrar till ökad hälsa. Organisationen bör uppnå en medvetenhet om gemensamma mål och ett tillåtande av mångfald i ett arbetsklimat som är öppet och kreativt och präglad av ett ansvarskännande och konsultativt ledarskap. Mot bakgrund av vunnen kunskap kan åtgärder vidtas för att skapa en arbetsplats utan arbetsrelaterad ohälsa.

I projektplanen presenteras följande mål:

- halvera sjukfrånvaron
- de resurser Växjö universitet lägger till företagshälsovård ska disponeras för proaktiva och förebyggande insatser i högre grad än idag
- uppnå ökad kunskap och förståelse för ledarskapets betydelse för hälsan
- uppmärksamma betydelsen av och understödja utvecklingen av kompetens och intresse för de delar av det akademiska ledarskapet som är viktiga när det gäller ledningen av andra människor
- initiera och ge förutsättningar för hälsofrämjande processer i organisationen och hos enskilda medarbetare
- stärka grunden för samverkan mellan parterna i arbetsmiljöfrågor
- uppnå en situation där medarbetare vid Växjö universitet upplever att förutsättningarna för att arbeta i rimlig omfattning, prestera, känna arbetsglädje och vara frisk har förbättrats i jämförelse med tidigare studier som genomförts

I universitetets personaltidning anges följande tre mål för HALV-projektet som delvis är en mix av ovanstående:

- Skapa medvetenhet och förståelse i organisationen om hälsans, arbetsmiljöns och ledarskapets betydelse för att skapa en arbetsplats utan arbetsrelaterad ohälsa
- Minst halvera antalet långtidssjukskrivna
- Att få tillbaka långtidssjuka i arbete genom ett effektivt rehabiliteringsarbete

Till detta kommer de centrala frågor för projektet som Utvecklingsrådet tryckte på i samband med själva starten:

- Minska sjukfrånvaron
- Partssamarbetet
- Att det verkligen gör avtryck – den enskilde ska vara medveten om HALV-projektet

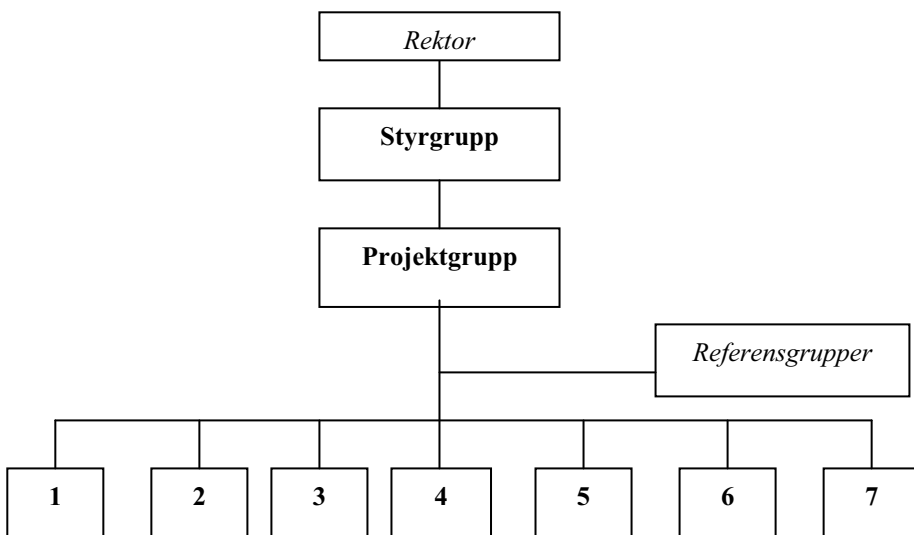
Det finns som framgår en överensstämmelse mellan övergripande mål och de olika uttalade målen respektive frågorna. Samtidigt kan diskrepansen i målbeskrivningar i olika dokument bidra till viss osäkerhet.



## Ledning, organisation och ansvariga för genomförandet

I kapitlet *Universitetet som arbetsplats* framgår hur det ordinarie arbetsmiljö- och hälsoarbetet ser ut på universitetet. Det är uppenbart att det varierar förhållandevis mycket mellan olika institutioner och enheter. En inspektion från Arbetsmiljöverket, som inträffade under projekttiden, påpekade dessutom att universitetet var tvunget att skapa strukturer för det lagstadgade arbetsmiljöarbetet, vilket det i vissa fall funnits ett motstånd mot.

HALV-projektets ledning och organisation, som finns beskriven i bakgrundskapitlet, såg ut enligt följande:



Stygruppen, som var partssammansatt, hade till uppgift att styra och planera hela projektet. För det mer ”vardagliga” arbetet svarade projektgruppen, som bestod av ordinarie och biträdande projektledare samt en representant från vardera företagshälsovården Previa och Försäkringskassan. De sju delprojekten bemannades av enskilda personer eller grupperingar med särskilt intresse för de aktuella frågorna. Delprojektens inriktning och målgrupper framgår av tidigare kapitel – *Bakgrund* respektive *Redovisning*.

Ambitionen var att de olika aktiviteterna skulle beröra så många olika grupper som möjligt. Det fanns särskilt identifierade grupper utifrån erfarenhet och skilda studier och i respektive delprojekt framgick vilka som berördes. Strävan var att nå alla befattningskategorier, särskilt i delprojekt 1 *Hälsokompetens*.

## Process

Utifrån de bakgrundsfaktorer som tidigare angivits fick Växjö universitet möjlighet att genomföra en förstudie våren 2005, under cirka tre månader, i syfte att ta fram en projektplan. Studien gjordes av den senare projektledaren som, med hjälp av skriftligt underlag (mall, checklista etc.) och samtal med företrädare för institutioner och enheter, formade planen. Under utvecklingsarbetet bildades också en s.k. styrgrupp, bestående av fackliga representanter, som informerades om det tänkta projektet. Ansökan lämnades in i maj 2005 och cirka en månad senare kom positiva besked om att den godtagits och projekttiden bestämdes till 2005-07-01 – 2007-12-31.

Redan i planen fanns de flesta delprojekt konkretiserade och det vidtog ett intensivt arbete för att både fastställa den slutgiltiga projektplanen och inleda verksamheten i flera av delprojekten. Det togs fram en projektorganisation som involverade anställda från olika delar av organisationen och information om projektet spreds framförallt via interna informationskanaler såsom nyhetsbrev, personaltidning, egen hemsida och informationsmöten.

Utvecklingen och arbetet i de olika delprojekten beskrivs både i tidigare kapitel (*Redovisning*) och i flera fall betydligt mera ingående i antologins andra del. Dessutom finns det i allmänhet en omfattande skriftlig dokumentation, i form av protokoll och minnesanteckningar, kring processen i respektive projekt. Delprojekten har riktats till olika målgrupper och bland annat därför utvecklat olika verksamhetsformer som kan vara av intresse för det fortsatta arbetet.

En kontinuerlig uppföljning har skett på flera sätt, dels genom projektledningens närhet till delprojekten, dels genom regelbundna träffar för samtliga ansvariga inom delprojekten. Det har varit 1-2 uppföljningsträffar per halvår med olika innehåll – men det har vid varje tillfälle genomförts en genomgång och kritisk reflektion kring respektive delprojekt. Flera av delprojekten har i samband med avslutningen utvärderats via separata rapporter och självvärderingar.

## I vilken grad har HALV-projektet uppfyllt sina mål?

Inledningsvis vill jag ge några mer principiella synpunkter kring målformuleringarna. Målen är i flera fall otydliga och visar mer på HALV-projektets föresatser. För att skapa större klarhet kring vad projektet ska svara upp mot hade det varit ett alternativ att uttrycka målen mera specifika och framställt dem i högre grad mätbara. Ett annat förslag hade varit att konkretisera mät- och utvärderingsbara delmål kopplade till de mer generella målformuleringarna. Användbara mål i kommunikation kännetecknas av att de anger resultat och inte aktivitet. Samtidigt är det en svår balansgång – alltför specifika mål riskerar att bli begränsande. Bland annat Johansson & Mårtensson (2006) menar att det finns en risk att syftet

förminskas om mättnings- och styrningsintresset tar över. De ställer frågan om hälsa överhuvudtaget kan mätas.

## **Halvera sjukfrånvaron**

Målet att halvera sjukfrånvaron är med all säkerhet det som uppfattats tydligast i organisationen. Det kommer sig naturligt av projektnamnet, men är också en fundamental del i Utvecklingsrådets program Satsa Friskt. Sjukfrånvaron, som i projektstarten var drygt 4 %, har inte halverats, men har gradvis minskat i omfattning under projektets gång. Dagens sjukfrånvaro, på cirka 3 %, visar på en positiv utveckling när det gäller sjukfrånvaron, och dessutom har antalet nya fall av långtidssjukskrivning minskat. Samtidigt går det inte, med det underlag som föreligger, att säga att minskningen beror på projektets insatser. Det har exempelvis under projekttiden genomförts en del strukturella förändringar på samhällsnivå i syfte att hantera sjukskrivningsproblematiken.

Målet i sig är problematiskt och det är inte säkert att ett lyckat projekt motsvaras av en halverad sjukfrånvaro. Den aktuella sjukfrånvaron kan istället betraktas som "rimlig" – faktum är att vissa av delprojekten kan leda till en ökad sjukfrånvaro genom att problem uppmärksammas i tid och att de istället kan mynna ut i att förhindra en längre sjukfrånvaro i ett senare läge. Med tanke på den frihetsgrad och gränslöshet som finns i många arbetsuppgifter inom universitetsvärlden kan det vara angeläget att framöver vara observant på dold sjukdomsproblematik. I och för sig är egenkontroll en friskfaktor, men det kan trots det finnas avigsidor (bl.a. Theorell, 2006).

## **De resurser Växjö universitet lägger till företagshälsovård ska disponeras för proaktiva och förebyggande insatser i högre grad än idag**

Målet är svårbedömt, men enligt uppgift används företagshälsovården i mindre utsträckning än tidigare. Givetvis har HALV-projektet i sig varit ett incitament i riktning att minska det reaktiva arbetet, bland annat genom att prioritera både det förebyggande och främjande arbetet. Vidare så markeras den promotiva och preventiva betydelsen mer i den arbetsmiljöutbildning som nu alla chefer ska genomgå. Det blir nu intressant att se om denna omprioritering kommer att fortsätta efter avslutat projekt.

## **Uppnå ökad kunskap och förståelse för ledarskapets betydelse för hälsan**

Även detta mål är svårt att värdera. Det konkreta arbetet i flera delprojekt har riktats mot ledarskapets betydelse och det är rimligt att anta kunskapen och förståelsen har ökat. Det har gjorts intervjuer med de medverkande inom ramen för delprojektet som handlar om utbildning för mellanchefer kring framförallt de "mjuka frågorna". Resultatet visar att man överlag är mycket nöjd med utbild-

ningen. Däremot kan inte resultatet ge svar på om det ”smittat av sig” i det dagliga arbetet som ledare/chef.

### **Uppmärksamma betydelsen av och understödja utvecklingen av kompetens och intresse för de delar av det akademiska ledarskapet som är viktiga när det gäller ledningen av andra människor**

Det är i synnerhet ett av de sju delprojekten som behandlat detta mål. Samtidigt var det just detta delprojekt som hade det svårast att komma igång. Det finns sedan flera år ett Universitetspedagogiskt Centrum vid Växjö universitet vars huvuduppgift är att stimulera, främja och stärka pedagogisk utveckling och ledarskap. Bland annat finns det omfattande utbildning av akademiska ledare och chefer.

Inom ramen för HALV-projektet blev det förhållandevis begränsade insatser inom målområdet, möjligtvis beroende på den redan etablerade verksamhet som fanns. Efter hearings blev det en utbildningsinsats kring utveckling av formerna för handledning. Dessutom genomfördes en utbildning, bestående av ett antal halvdagar, kring situationen som akademisk ledare.

### **Initiera och ge förutsättningar för hälsofrämjande processer i organisationen och hos enskilda medarbetare**

Målbeskrivningen är mycket omfattande och tolkningsbar. Inte minst är begreppet hälsofrämjande processer svårt att definiera. Samtidigt är ”initiera och ge förutsättningar” inte särskilt förpliktigande. Det är klart att alla de intressanta erbjudande i form av frukostmöten, lunchföreläsningar och gästföreläsningar bidragit till att ge förutsättningar för hälsoutveckling hos enskilda medarbetare. Men samtidigt har det varit en begränsad del av medarbetarna som nyttjat tillfällena – dessutom är det ett steg att gå från ”ord till handling”. Trots denna kritik kan man konstatera att det varit ett brett och spännande utbud, där vissa inslag kan ha haft stor betydelse för enskilda medarbetare.

Flera andra aktiviteter kan kopplas till målbeskrivningen, såsom arbetet med hantering av spänningar mellan kärnverksamhet och stödfunktioner samt delprojektet som behandlat möjligheterna att manövrera den flexibla arbetsituationen. Det sistnämnda är särskilt intressant – där man inom delprojektets ram utvecklat olika verktyg för att hantera den problematik som finns kring det gränslösa arbetet. Om man ser mer till processfrågan finns det spännande modeller som provats och utvecklats inom ramen för projektet. En är förbättrade rutiner för rehabilitering, en annan är en ny arbetsmiljöutbildning (delvis utanför projektet). Dessutom har både en form av tankesmedja och ett utvecklingsarbete med anställda från olika verksamheter testats. Ytterligare ett bidrag är den studie som gjorts kring s.k. friskfaktorer. Den har till viss del bidragit till att öppna upp ögonen för fak-

torer som främjar hälsa och att dessa kan vara utgångspunkter för ett aktivt hälsoarbete.

Projektledningen uppfattar att HALV-projektet haft stor betydelse för arbetsmiljöarbetet i organisationen, dels till följd av projektets egen genomslagskraft, dels med anledning av att det infallit samtidigt med arbetet att skapa tydligare strukturer för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett mer omfattande arbetsmiljöarbete har inletts, bland annat genom arbetsmiljögrupper på institutioner och enheter.

### **Stärka grunden för samverkan mellan parterna i arbetsmiljöfrågor**

Eftersom en utgångspunkt för denna typ av projekt är att det ska bedrivas partsammansatt faller sig målet naturligt. Den s.k. styrgruppen har haft bred facklig representation och även medarbetare från ledningen har ingått. Gruppen har haft styrnings- och planeringsansvar och genomfört ett tjugotal möten. Det har rent generellt funnits en vilja att skapa mötesplatser för samverkan och en öppen diskussion mellan olika grupper. Projektet som sådant har uppmärksammat arbetsmiljöfrågorna på olika nivåer i organisationen, vilket förhoppningsvis kan bidra till ett fortsatt, gemensamt arbete.

### **Uppnå en situation där medarbetare vid Växjö universitet upplever att förutsättningarna för att arbeta i rimlig omfattning, presterar, känna arbetsglädje och vara frisk har förbättrats i jämförelse med tidigare studier som genomförts**

Den initiala tanken med målformuleringen var att upprepa någon av de studier som gjordes innan projektet och som uppmärksamade problematiken. Inom ramen för utvärderingen har detta inte gjorts och därför går det inte att uttala sig om medarbetarna upplever att förutsättningarna har förbättrats. Samtidigt får man vara ödmjuk inför förhoppningen att så skulle vara fallet – projektet kan i så fall vara en av flera andra viktiga pusselbitar i sammanhanget.

## **Hur kan HALV-projektets måluppfyllelse förklaras utifrån förutsättningar och process?**

### **Varför blev det som det blev – och finns/fanns det andra alternativ?**

Först och främst kan man kritiskt fråga, utifrån förutsättningar och process, varför det blev den aktuella inriktningen och målformuleringarna i HALV-projektet. Det förelåg som nämnts flera studier vilka uttalade behov inom vissa områden, men det fanns framförallt en erfarenhet hos grupper som mer professionellt arbe-

tade med problematiken, som personalkonsulter, företagshälsovård och externa konsulter. Planerings- och förberedelsestiden var kort och även om det fanns möjlighet till förankring och förändring präglades planen mycket av ovanstående erfarenheter.

Den begränsade tiden för planering kan ha sina fördelar eftersom man verkligen fokuserar på frågan, men den kan också innebära brister. Det gavs till exempel ingen tid för att skaffa sig ytterligare omvärldskunskap genom exempelvis litteratur, studier och externa erfarenhetsutbyten. Det är också möjligt att den interna kompetensen på universitetet kring hälso- och arbetsmiljöfrågor hade kunnat tas tillvara på ett bättre sätt. Men i synnerhet gavs det ingen tid till att noggrant inventera behov och önskemål hos, och tillsammans med, medarbetare på universitetet. Hanson (2004) kritiserar ett arbetssätt där någon extern resurs analyserar behoven och föreslår åtgärder, istället för att utgå från de inblandades åsikter, värderingar och idéer. Nu har inte detta arbetssätt varit fallet i HALV-projektet, men någon form av genomgripande behovsanalys hade, förutom att ge ett bra underlag till vad som var angeläget att beakta, kunnat skapa ett ännu större intresse för projektets aktiviteter. Det hade med all säkerhet även mer preciserat de aktuella frågorna och stärkt legitimiteten för HALV-projektet i organisationen. Flera studier (bl.a. Kostenius & Lindqvist, 2006, Malmquist m.fl., 2007, Menckel, 2004) trycker på vikten av regelbundna kartläggningar för att få en god bild av situationen och för att skapa långsiktighet.

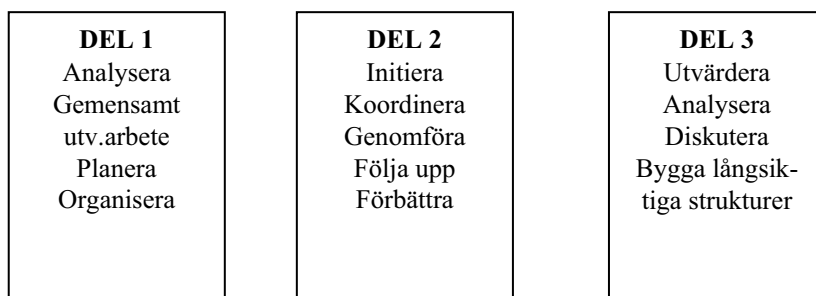
Man kan i efterhand spekulera kring en annan tänkbar process i HALV-projektet, inte minst med tanke på det fortsatta arbetet. Nu innebar de förhållandevis precist definierade problemområdena ett snabbt igångsättande av arbete i olika tydliga delprojekt. Processen har som sagt definitivt flera fördelar och det har överlag varit stor aktivitet på flera områden. Men frågan är vad det hade inneburit om man istället givit mer tid att gemensamt processa fram det konkreta arbetet. Det ligger rent generellt en poäng i hög delaktighet – processen i sig har betydelse. Ska man försöka sammanfatta vad olika forskare och studier trycker på kring den svåra frågan att skapa ett långsiktigt arbetsmiljö- och hälsoarbete och ett hållbart arbetsliv är det angeläget med närhet till dem som berörs (bl.a. Gatu, 2006, Kostenius & Lindqvist, 2006, Theorell, 2006, Trollestad, 2003, Winroth & Rydqvist, 2008). Arbetsplatsen bör ”begränsas” och bli greppbar och medarbetarnas kunskap, erfarenheter samt engagemang är oumbärliga resurser om kunskapsintensiva och människoorienterade organisationer ska ha styrka och kreativitet. Dialogen är fundamental och den måste föras på alla nivåer och i alla funktioner. En väsentlig del i dialogen är lärandet, som kan vara en nyckelprocess i utvecklingen mot hållbara arbetsplatser. Lärandet kan handla om såväl organiserad utbildning som mera oplanerat lärande via det vardagliga samtalet.

Ett intressant exempel på att genom dialog och gemensamt lärande utveckla arbetet inom arbetsmiljö- och hälsoområdet är den s.k. tankesmedja som en pilotgrupp genomfört i delprojektet som belyste spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner. Metoden är i sig själv en användbar åtgärd, men kan även riktas mot aktuella områden. Metodens huvudbeståndsdel är en väl sammansatt

grupp som representerar många perspektiv och som ges tillfälle i tid och rum att bygga relationer och resonemang i ett öppet klimat. En sådan grupp kan formulera många goda idéer, men även genom sitt eget agerande förverkliga ambitioner som ökad förståelse, breddade kontaktnät och djupare kunskaper.<sup>11</sup> Ett annat intresseväckande exempel på en delaktig process är det utvecklingsarbete kring en administrativ process som genomförts av en heterogen grupp bestående av deltagare från olika personalkategorier.<sup>12</sup>

Ytterligare en intressant metod som delvis funnits i projektet kring hälsokompetens benämns personaldialog, vilken också bygger på dialog i ett öppet klimat. Metoden har använts för att hantera stressproblematik genom att i grupp ventilerar sin egen och andras situationer. Aktiviteten leds av en extern person som ”styr upp” samtalet, men tanken är att det egna förändringsarbetet ska inspireras genom andras perspektiv och stöd.

Det är lätt att vara efterklok, men det hade som nämnts eventuellt varit väl investerad tid att inom projektets ram ge tid åt ett gediget utvecklingsarbete i nära samverkan med medarbetare på olika nivåer. Det finns en tydlig poäng i ett projektupplägg där utgångspunkterna tas i arbetsplatsers och arbetsgruppers egendefinierade intressen och problem. Det är förstås inte enkelt, men ser man på vad exempelvis tankesmedjan Åstadkommit i konkreta åtgärdsförslag är det imponerande. Det blir sedan en utmaning att, utifrån alla idéer och tankar, göra prioriteringar och sätta igång arbetet. Man kunde rent principiellt ha tänkt sig en inledande, relativt omfattande, period med analys samt förankrings- och utvecklingsarbete på olika nivåer och i skilda funktioner. Detta arbete kunde sedan bildat stommen för det konkreta arbetet. Efter eller under tiden för genomförandet hade det dessutom varit angeläget att se över hur man går vidare. Frågan kring ”livet efter projekttiden” har emellertid funnits med i HALV-projektet under relativt lång tid. Nedanstående figur illustrerar möjliga skeden.



Men med detta vill jag inte säga att det var fel att det blev som det blev – det fanns en gedigen erfarenhet hos flera initierade som nu togs tillvara – vilket också ledde till ett omfattande arbete. Men för det fortsatta arbetsmiljö- och hälsoar-

<sup>11</sup> Se artikel ”Spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner” i del B

<sup>12</sup> Se artikel ”Hur organisationen av det administrativa stödet påverkar de anställdas hälsa” i del B

betet kan det vara angeläget att fundera på relevant och långsiktig struktur i nära samverkan. Jag utvecklar det mera avslutningsvis i detta kapitel.

## **Brett angreppssätt**

En styrka i HALV-projektet har annars varit det breda angreppssättet kring arbetsmiljö-, hälso- och ledarskapsfrågor. Om man ser till de delprojekt som genomförts har det handlat om allt från verksamhet kring hälsokompetens, som vänt sig till samtliga anställda, till riktade projekt mot exempelvis doktorandgruppen och mellanchefer. Rent innehållsligt har HALV-projektet penetrerat aktuella arbetsmiljö- och hälsofrågor såsom att hantera det gränslösa arbetet, balans på olika nivåer och relationer mellan olika befattningshavare respektive chef och anställd.

Ett flertal studier betonar betydelsen av ett arbete som riktas till olika nivåer – såväl individ- och gruppnivå som organisationsnivå. Dessutom är det väsentligt att beakta både det preventiva (förebyggande) respektive det promotiva (främjande) arbetet. I mångt och mycket har detta ägt rum inom projektet. Det som kan diskuteras är organisationsperspektivet inom det som handlat om hälsokompetens. Detta är något som Utvecklingsrådet efterlyst med tanke på en fortlevnad efter projekttidens slut.<sup>13</sup> Frågan diskuteras vidare nedan.

## **Utveckling av hälsokompetens**

I samma anda som dryftats tidigare, när det gäller utvecklingen av HALV-projektet, kan man fundera på processen och förutsättningarna kring det delprojekt som väntas till alla anställda – utveckling av den individuella hälsokompetensen. Den huvudsakliga verksamheten har handlat om att via frukost- och lunchmöten samt öppna föreläsningar erbjuda varje medarbetare möjligheten att få mer kunskap för att själv kunna hantera sin situation. Det är ett imponerande utbildningsutbud som erbjudits. Utbudet har på många sätt kopplats till aktuella arbetsmiljö- och hälsofrågor och ett flertal mycket kunniga föreläsare och lärare/forskare har engagerats. Samtidigt har det under projekttiden varit ett ofta återkommande samtalsämne om det begränsade deltagandet, i synnerhet från undervisande och forskande personal. Det har gjorts analyser av frånvaron, där det framkommit skäl som tidsbrist och att det inte är prioriterat med tanke på arbetet, samtidigt som det framförts tankar kring hur processen kan utvecklas. Bland annat har nämnts ledarnas intresse och engagemang samt utbildningsinsatser i nära koppling till den egna arbetsplatsen som angelägna faktorer. Det har även gjorts förändringar och satsningar under resans gång för att öka intresset, men utan att det givit tydligt genomslag.

Precis som kring processen med utvecklingen av HALV-projektet kan man fundera kring tillvägagångssättet i detta delprojekt. Det har alltså erbjudits ett intres-

---

<sup>13</sup> Protokoll – Styrgrupp 2005-12-20, <http://www.vxu.se/intranet/halv/dokument/>



sant utbildningsutbud, som säkerligen för en del medarbetare varit givande och i vissa fall haft stor betydelse. Men på samma gång har de flesta medarbetare inte deltagit. Kanske är det bara att acceptera och vara nöjd med det resultat som nåtts – eller finns det andra utvägar? Även här kan en möjlighet vara en verksamhet med närmare koppling till individens verklighet, som exempelvis den vardagliga arbetsmiljön. Att skapa kontinuerliga mötestillfällen ute i verksamheterna, där man kan inventera intresse samt kunskapsbehov och samtidigt bygga upp en gemensam kommunikation och förståelse, kan vara en tanke. En förutsättning för lärande, utveckling och även återhämtning blir då förstås resurser, inte minst i form av tid. Detta är en diskussion som bör fortsätta i syfte att utveckla hälsofrågorna, utan att såväl ”peka ut den rätta vägen” som att ”skjuta över målet”.

Ett hälsoprojekt, SALUT, som genomförts vid Högskolan Väst, valde en annan strategi kring mera friskvårdsinspirerade aktiviteter. Ute i verksamheten fick man utveckla de aktiviteter som man önskade och kunde genom ett ansökningsförfarande, med olika bedömningskriterier, få ekonomiskt stöd. Utvärderingen visar på en relativt stor mängd friskvårds- och allmänna trivselaktiviteter som växte fram.<sup>14</sup>

## Engagerad projektledning

Som framgått av tidigare redovisning har det i många fall varit en hög aktivitet i HALV-projektet. De tänkta delprojekten har i allmänhet utvecklats enligt intentionerna och med tanke på den korta startsträckan har de flesta medarbetare haft kännedom om verksamheten. En framgångsfaktor som förklarar detta är med all säkerhet engagemang och kunnande från ansvariga på olika områden och nivåer, allt från projektledare, styrgrupp och projektgrupp till ansvariga för de olika delprojekten. I synnerhet projektledaren har haft god överblick och kunskap samt en väsentlig sammanhållande funktion. Flertalet av de ansvariga har även svarat för en kontinuitet som gjort att inledda verksamheter har fullföljts och avslutats. Det har i de olika delprojektgrupperna genomgående tagits ansvar för såväl planering, genomförande som uppföljning. Utöver detta har universitetets ledning gett sitt stöd till projektet. Vikten av en tydlig organisation och ledning för det fortsatta arbetet bör beaktas när det handlar om ”livet efter projektet”.

---

<sup>14</sup> SALUT i backspegeln – en utvärdering av hälsoprojektet SALUT vid Högskolan Väst, Korp & Lundgren, 2006

# Reflektioner kring det fortsatta arbetsmiljö- och hälsoarbetet

## Sammanfattande slutsatser från delprojektet

I det arbete som genomförts inom HALV-projektet har det framkommit många tankar kring ett fortsatt utvecklat arbetsmiljö- och hälsoarbete vid Växjö universitet. Det har även gjorts en del tydliga slutsatser kring frågor som bör ses över. I syfte att ge en grund för utveckling görs här en sammanfattning av olika idéer och möjlighetsområden, inklusive egna reflektioner. Redovisningen sker utifrån respektive delprojekt och inte i någon form av prioritetsordning. En angelägen fortsättning är att från både ledningshåll, personalenhet och andra berörda se över erfarenhetsbanken och vidareutveckla samt konkretisera det som bedöms som prioriterat.

**Delprojekt 1** En infallsvinkel är studien kring friskfaktorer vid Växjö universitet. Den visar att några av de faktorer som personalen upplever som betydelsefulla för att må bra på jobbet redan finns i god omfattning. Det handlar framförallt om *stimulerande och varierande arbetsuppgifter, upplevelse av meningsfullhet i arbetet* samt *inflytande/möjlighet att påverka arbetet*. Dessa faktorer är det viktigt att värna om. Friskfaktorer som personalen erfar som mycket viktiga, men som finns i mer begränsad omfattning handlar framförallt om *tydliga mål och riktlinjer* samt *tid för återhämtning*. Dessutom finns det en viss avsaknad av *positivt och öppet arbetsklimat* samt *balans mellan arbete och privatliv*. Dessa fyra friskfaktorer kan utgöra en grund för utveckling av hälsoarbetet.

**Delprojekt 2** Det konstateras att det finns behov av fortsatt stöd och utveckling för chefer när det gäller arbetsmiljö- och hälsofrågor i stort. Kunskap kring exempelvis arbetsmiljöansvar, samtal, konflikthantering och psykosocial arbetsmiljö är betydelsefullt för att fortsätta den positiva utvecklingen av organisationens förmåga att hantera sjukfrånvaro, rehabilitering och att se tidiga signaler på ohälsa. Det kan även vara relevant att lyfta in mer av kunskap kring s.k. hälsofrämjande ledarskap. Möjligheterna och ansvaret för utbildningsutbudet bör ses över.

**Delprojekt 3** Frågan som initieras är hur arbetet med doktoranders arbetssituation och hälsa bäst *organiseras* framöver. En hållbar introduktion och uppföljning av doktorander kräver sannolikt att genomförandet av olika delmoment ligger på olika huvudmän. Det är en utmaning att hitta en form för detta som gör ett samlat grepp möjligt. Ett sådant samlat grepp är, slutligen, nödvändigt för att Växjö universitet skall kunna säkerställa att alla doktorander har de kunskaper och verktyg de behöver för att kunna fungera och må bra i organisationen.

**Delprojekt 4** Otydligheten i olika personalgruppers roller är något som återspeglas i delprojektet. Framförallt handlar det om upplevelsen av otydliga roller i bemärkelsen att det inte alltid är klart vad anställda vid universitetet kan förvänta

sig av varandra. Det handlar också om, vilket delvis hänger ihop med det föregående, att definiera vilket behov av stöd som önskas. Kunskapen om vad var och en gör är bristfällig, liksom att medarbetare helt enkelt arbetar med för långa (mentala) avstånd mellan sig. Istället för ett ”vi och dom”-förhållande, skulle ett första steg i rätt riktning kunna vara att försöka uppnå enbart ett ”vi-förhållande”, där alla drar verksamheten åt samma håll med samma mål och strävan.

Studien av den administrativa processen, med deltagare ur olika personalkategorier, visade på ett positivt resultat. Processen förbättrades genom påverkan underifrån, av dem som utförde arbetet. Arbetssättet borde vara tillämpligt inom många områden. Fungerande system som de anställda själva är med och utvecklar upplevs som meningsfulla och leder till högre grad av tillfredsställelse på arbetsplatsen, och därmed till minskad risk för arbetsrelaterad ohälsa.

**Delprojekt 5** Delprojektet har för det första haft en intressant pedagogisk modell som kan vara applicerbar på andra områden. Det har handlat om en brett sammansatt grupp som arbetat med en s.k. tankesmedja. Mer information finns bl.a. i kapitlet om ”Spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner”. Gruppen har också formulerat ett antal konkreta åtgärder.

Roll- och processbeskrivningar. Skapa *enhetligt utformade* rollbeskrivningar för exempelvis de centrala administrativa enheterna.

Processöversyn. För vissa processer – särskilt centrala för verksamheten, komplicerade eller omdiskuterade och ifrågasatta – kan det vara lämpligt att göra en grundlig processöversyn där representanter för olika länkar och avnämare i processen tillsammans dokumenterar, granskar och föreslår förändringar.

Uppförandekod. Arbeta fram en uppförandekod som alla nyanställda aktivt får ansluta sig till. Även redan anställda bör ges möjlighet att diskutera och ställa sig bakom uppförandekoden genom behandling vid enhetsmöte eller liknande.

Baskompetenslista. Skapa en baskompetenslista som klargör en miniminivå för vad man förväntas känna till och kunna hantera som universitetsanställd.

Faktarutor. Arbeta med ökad allmän universitetskunskap bland de anställda, exempelvis genom faktarutor i interninformation som också samlas på hemsidor.

Synligare ledning. Öka synlighet och direktkommunikation från universitetets högsta ledning ut mot organisationen som helhet.

Introduktionsutbildning. Förnya introduktionsutbildningen för nyanställda och tydliggör vikten av en sådan utbildning.

Universitetskunskap för alla. Implementera tankarna om introduktionsutbildningen ovan i andra befintliga utbildningar som universitetspedagogisk grundkurs, handledarutbildning och ledarskapsutbildning.

Fadder-/mentorssystem. Inför ett fadder-/mentorssystem för (ny)anställda.

Presentera personer. Presentera alla nyanställda på universitetet så att de ges möjlighet att få en bild av såväl yrkesrollen som personen bakom.

**Delprojekt 6** Det konstateras att det kan vara angeläget att permanenta ledarutbildning för gruppen mellanchefer. Det skulle även vara av intresse att se över och stärka medarbetarskapet. Vidare ventileras möjligheten att finna en naturlig

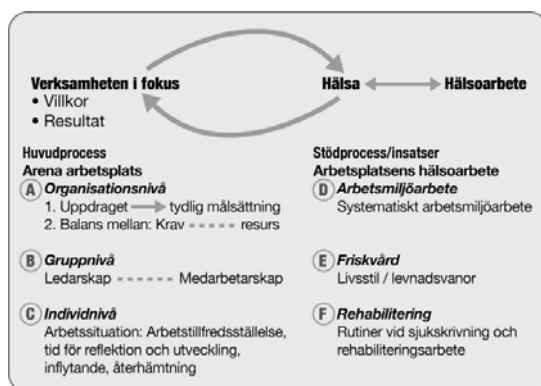
mötesplats för målgruppen mellanchefer att behandla olika ”mjuka” frågor efter avslutad utbildning.

**Delprojekt 7** Med tanke på det lyckade resultatet och att frågan kring gränsdragningsproblematiken är synnerligen aktuell önskar man en fortsättning på arbetet kring självförvaltande kompetens. Det kan vara i liknande utformning, men även genom utveckling, spridning och ökad tillgänglighet av själva verktygen. Området bör också vara föremål för information i olika former och till skilda grupper. Ett utvecklingsförslag är att bygga upp ett sorts system med olika ”moduler” för arbetsmiljöfrämjande verksamhet, som de anställda uppmanas att genomgå regelbundet, på samma sätt som utvecklingssamtal.

## Tankar kring det fortsatta arbetet

Jag vill avslutningsvis försöka mig på att bidra med några tankar kring det fortsatta arbetsmiljö- och hälsoarbetet vid Växjö universitet – väl medveten om att många andra har både en bättre överblick av och en större kompetens inom området. Det är i alla fall angeläget att inte tappa fart efter projekttiden, utan skapa mötesplatser där fortsättningen kan både ventileras och konkretiseras.

Vad kan vi då dra för slutsatser från all den verksamhet som funnits inom HALV-projektet i kombination med olika studier och teorier när det gäller arbetsmiljö- och hälsoarbetet? Om man inledningsvis försöker se mer strukturellt på frågan vill jag ta utgångspunkt i nedanstående bild som redovisats tidigare.



Figur 1: Modell för "Hälsa på arbetsplatsen" (Winroth & Rydqvist, 2008, s 227)

En del i ovanstående helhet är det mer indirekta, men ack så viktiga, arbetsmiljö- och hälsoarbetet som bedrivs både medvetet och omedvetet i den ordinarie verksamheten (Det som benämns som A, B och C i bilden). Det handlar bland annat om hur angelägna aspekter för ett friskt arbetsliv som balans, tydlighet, inflytande, meningsfullhet, gott socialt klimat samt tid för lärande och återhämtning kan

behandlas. I detta sammanhang är det väsentligt att arbetet bedrivs på olika nivåer, individ-, grupp- och organisationsnivå, som bilden illustrerar.

Det är nödvändigt att universitetet synliggör vad man vill på en mer strategisk nivå via policydokument, verksamhetsplaner etc., eftersom det har betydelse för legitimitet och att frågorna verkligen hanteras. På institutions- och enhetsnivå läggs grunden till den hållbara arbetsplatsen genom att organisationsfrågor i form av exempelvis struktur, tydlighet och resurser förstås i relation till medarbetarnas hälsa, välbefinnande och möjlighet att utföra ett bra och varaktigt jobb. Det kan behövas informations- och utbildningssatsningar för ledare på olika nivåer i syfte att tydliggöra denna koppling. Ledarskapet har en central funktion – inte minst gäller det de chefer som har det vardagliga personalansvaret. Ett ytterligare alternativ är att synliggöra det angelägna arbetsmiljö- och hälsoarbetet via regelbundna redovisningar, som exempelvis anpassade hälsobokslut för universitetet. Verktuget bör i så fall inte bara användas för probleminventering, utan även belysa de goda resultat som finns på institutionen/enheten. Denna typ av redovisning skulle kunna bli en kontinuerlig fråga som behandlas vid de dialoger som genomförs halvårsvis mellan universitetsledningen och institutionerna, men framförallt vara ett utgångs- och arbetsmaterial för intern bearbetning.

På en mer avgränsad arbetsenhet är en avgörande fråga om och hur man kan etablera ett långsiktigt och processinriktat arbete som involverar alla. Väsentligt för detta är möjligheten att skapa dialog, där det gemensamma lärandet är centralt. Själva arbetssättet är ett mål i sig, men det blir även ett sätt att utveckla arbetsplatsen. Som påpekats tidigare är det dock viktigt att, i en god ambition, inte omedvetet "tvinga" medarbetare till ett särskilt sätt att förhålla och bete sig. Det finns såväl från olika studier som via HALV-projektet ett flertal goda exempel på modeller som tidigare redovisats – bl.a. tankesmedja, personaldialog, utvecklingsgrupper och seminarier. Dessutom har flera varianter av en principiell modell behandlats, som går ut på att man tar startpunkt i önskat läge respektive nuläge och utifrån detta sätter mål. Dessa mål styr sedan utformningen av det konkreta arbetet. Dessa möjliga modeller bör relateras till det arbete som nu börjar komma igång via s.k. arbetsmiljögrupper på institutioner och enheter. Modellerna kan även bli en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

En del av arbetsmiljö- och hälsoarbetet rör sig även om att se till att olika stödprocesserna fungerar på ett bra sätt (Det som benämns som D, E och F i bilden). Lagstadgat är både det systematiska arbetsmiljöarbetet och verksamheten kring rehabilitering. Dessutom är en väl fungerande friskvård ett bidrag till att sporra medarbetare till ökat egenansvar för hälsan. En grund för det processinriktade arbetsmiljö- och hälsoarbete som eftersträvas är att utgå från det systematiska arbetsmiljöarbetet och utveckla detta till att inkludera även mer promotiva (främjande) frågor. Här finns en potential för kontinuitet i verksamheten. Utbildningen inom arbetsmiljöområdet, framförallt för chefer, har på senare tid förbättrats och stärkts, men kan eventuellt utvecklas ytterligare. Ett uppslag är att anamma idéer från den omfattande nätbaserade chefsutbildning inom området som Växjö universitet bedriver gentemot Polisväsendet. När det gäller friskvårdsarbete kan det

vara aktuellt med någon form av behovsanalys, gärna ute på institutioner/enheter/avdelningar. Det satsas i dagsläget en summa pengar per individ till mer eller mindre valfria aktiviteter – frågan är om resurserna kan användas på ett bättre sätt i syfte att även inkludera utveckling av det sociala klimatet? Jag har absolut inte svaret men frågan bör granskas.

Det finns, som jag tidigare varit inne på, nu alla anledningar att omgående träffas, från både ledningshåll, personalenhet och andra berörda, och ta nästa steg i ”livet efter HALV-projektet”. En del kan vara att integrera arbetet med det som sker kring ”Hälsa på campus”. En annan del kan vara att förstärka den gedigna kompetens som finns på personalenheten med sakkunskap inom framförallt hälsoområdet. Det kan även vara aktuellt att se utvecklingen inom ramen för det kommande Linnéuniversitetet. Helt klart är i alla fall att projektets erfarenheter, och förhoppningsvis denna antologis slutsatser, bör utgöra en grund för ett fortsatt välfungerande och ändamålsenligt arbetsmiljö- och hälsoarbete.

## Referenser

- Gatu, Harald, 2006. *Hållbara arbetsplatser – botemedel mot ett sjukt arbetsliv?*, SALT-SA.
- Hanson, Anders, 2004. *Hälsopromotion i arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur.
- Johansson, Ulf, Mårtensson, Maria, 2006. Hälsobokslutsparadoxen, i Holmqvist, Mikael & Maravelias, Christian, 2006: *Hälsans styrning av arbetet*, Studentlitteratur, s 199-221.
- Kostenius, Catrine & Lindqvist, Anna-Karin, 2006. *Hälsövägledning – från ord och tanke till handling*, Lund, Studentlitteratur.
- Malmquist, Claes, Vinberg, Stig & Larsson, Johan, 2007. *Att styra med hälsa – från statistik till strategi*, Degerfors, Metodicum.
- Menckel, Ewa, 2004. Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete, i Källestål, Carina m.fl. 2004: *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser, rapport R 2004:32*, Stockholm, Statens folkhälsoinstitut, s 15-17.
- Theorell, Töres, 2006. *I spåren av 90-talet*, Stockholm, Karolinska Institutet University Press.
- Trollestad, Claes, 2003. Den hälsosamma organisationen – om att utveckla såväl mänsklig som ekonomisk tillväxt, i Abrahamsson, Kenneth m.fl. 2003: *Friskfaktorer i arbetslivet*, Stockholm, Prent, s 152-183.
- Winroth, Jan & Rydqvist, Lars-Göran, 2008. *Hälsa & hälsopromotion*, Stockholm, SISU Idrottsböcker.

**Del B**





# Att stärka den individuella hälsokompetensen

*Maria Gruvstad & Ika Lönn*

## Bakgrund

Inom ramen för ett av delprojekten – Hälsokompetens – var, enligt projektplanen, ”*Tanken ... att erbjuda de anställda frukostmöten under olika rubriker, med syftet att sprida kunskap, inspirera till eftertanke och ge verktyg för att uppnå medvetenhet om de egna möjligheterna att hantera påfrestningar i livet*”.<sup>15</sup> Utgångspunkten var den kunskap om organisationen och dess medarbetare – deras arbetssituation och hälsosituation – som emanerade ur genomförda studier och ur företagshälsovårdens och personalsektionens erfarenheter. Den fria och flexibla arbetssituationen, med inslag av gränslöshet, och den starkt prestationsbaserade kulturen bidrog sammantaget till ett tillstånd som hade resulterat i en stigande ohälsa och ett ökande antal långtidssjukskrivna. I projektbeskrivning och projektplan konstaterades att insatser krävdes på många olika nivåer och inom olika områden – och att ett av dessa handlade om en individuell hälsokompetens – d.v.s. att varje medarbetare behövde erbjudas möjligheten att få mer kunskap för att själv kunna bemästra situationen.

## Innehåll och genomförande

Projektet kring den individuella hälsokompetensen var den mest publika delen av HALV-projektet och den enda aktiviteten som riktade sig till alla anställda. Det leddes av en aktiv grupp som utformade program för en termin i taget. Delar av programmet för respektive termin hade ett visst tema och till att börja med bestämdes att realisera det i form av frukostmöten samt några öppna föreläsningar med välkända föreläsare. Programmen spreds via affischer och genom annonsering på projektets hemsida, i kalendarier och genom det interna nyhetsbrevet.

---

<sup>15</sup> Citat ur *Projektplan 1.3* 2005-12-20 ( <http://www.vxu.se/intranet/halv/dokument/> )

Utöver den mer omfattande delen som vände sig till alla anställda genomfördes en avgränsad aktivitet med namnet *Individuella hälsoplaner*. Det var en riktad aktivitet som vände sig till personalen inom Lokal- och servicesektionen. Anledningen till att det blev just den personalgruppen var att aktuell sektionschef tidigt visade intresse för den delen av projektet. Syftet med de individuella hälsoplanerna var att skapa motivation till utveckling och förändring av hälsa och livsstil. Denna del beskrivs kortfattat avslutningsvis i denna artikel.

## Öppna föreläsningar

Ambitionen var att engagera namnkunniga och kvalificerade forskare/professionella inom området i syfte att ge möjlighet för de anställda att få del av den senaste och djupaste kunskapen. Programmet innehöll följande föreläsare:

Hösten 2005	<b>Gunnar Aronsson</b>	Långtidsfriskas arbetsvillkor
	<b>Lennart Hallsten</b>	Prestationsbaserad självkänsla
Våren 2006	<b>Peter Währborg</b>	Stress, ledarskap och arbete – om den nya ohälsan i arbetslivet
	<b>Bengt Fridlund</b>	Friska och riskiga sociala relationer - exemplet hjärtsjukdom
Hösten 2006	<b>Töres Theorell</b>	Konflikter i arbetslivet
	<b>Karin Johannisson</b>	Moderna sjukdomar – ett historiskt perspektiv
	<b>Thomas Jordan</b>	Vägen till en robust samarbetskultur
Våren 2007	<b>Peter Währborg</b>	Stress, ledarskap och arbete – om den nya ohälsan i arbetslivet (repris)
	<b>Anna Kåver</b>	Att leva ett liv, inte vinna ett krig – om att leva i medveten närvaro och med acceptans

Antalet besökare varierade mellan cirka 20 och upp till ca 80 personer.

## Frukostmöten och lunchmöten

Tanken bakom att ordna frukostmöten var att förmedla kunskap samt att ge tillfälle till reflektion och dialog under avslappnade former. Antalet deltagare maximerades till 30 för att på så sätt skapa utrymme för alla att komma till tals. Under projekttidens gång framgick att många i organisationen upplevde tidpunkten som problematiskt och man önskade att det i stället skulle ordnas lunchmöten. Projektgruppen tillmötesgick detta önskemål och genomförde först både och men från våren 2007 enbart lunchmöten.

Innehållet i frukostmöten (F) och lunchmöten (L) såg ut enligt nedan, och i de flesta fall genomfördes aktiviteten vid upprepade tillfällen.

<b>Hösten 2005</b> <i>Tema: Introduktion</i>	Hälsokompetens – ett liv i balans (F) Självförvaltande kompetens i flexibla arbeten (F)
<b>Våren 2006</b> <i>Tema: Stresshantering</i>	Hälsokompetens – ett liv i balans (F) (repris) Stresshantering – fysisk aktivitet och stress (F) Stresshantering – tid för mat (F) Stresshantering – sömn och återhämtning (F) Stresshantering – tankens kraft (F)
<b>Hösten 2006</b> <i>Tema: Konflikthantering och hälsa</i>	Om kvinnor, för kvinnor, av kvinnor – samtal om kvinnors hälsa (L) Om män, för män, av män – samtal om mäns hälsa (F) Från olika åsikter till personliga antipatier - relationshantering på arbetsplatsen (F)
<b>Våren 2007</b> <i>Tema: Repriser</i>  Extra inslag:	Festkunskap – att maximera de positiva effekterna och minimera de negativa konsekvenserna av alkohol (F) Hälsokompetens – ett liv i balans (L) (repris) Självförvaltande kompetens i flexibla arbeten (L) (repris) Från olika åsikter till personliga antipatier - relationshantering på arbetsplatsen (L) (repris) Stresshantering – sömn och återhämtning (L) (repris) Det våras för dina nyårslöften – att använda tankens kraft i förändringsarbete (seminarium)
<b>Hösten 2007</b> <i>Tema: Ledarskap och hälsa</i>	Rytm och balans i framtidens välfärdspolitik (L) Ett hälsofrämjande arbete – en nödvändig kvalitet för en framgångsrik arbetsplats? (L) Hur påverkar ledarskapet arbetsmiljön och medarbetarnas hälsa? (L) Hälsofrämjande ledarskap – finns det? (L) Att komma tillbaka – om motivationens betydelse som framgångsfaktor (L)

## Resultat och diskussion

Antalet besökare varierade under projekttiden och kan sammanfattas enligt nedanstående tabell:

	<b>HT 2005</b> <b>5 F-möten</b>	<b>VT 2006</b> <b>9 F-möten</b>	<b>HT 2006</b> <b>3 F-möten</b> <b>2 L-möten</b>	<b>VT 2007</b> <b>1 F-möte</b> <b>4 L-möten</b>	<b>HT 2007</b> <b>5 L-möten</b>
<b>Totalt</b>	129	224	120	156	145
<b>varav kvinnor</b>	106	176	96	119	115
<b>varav män</b>	23	48	24	37	30
<b>antal lärare</b>	25	60	26	40	21
<b>antal T/A-personal</b>	104	164	94	116	118

Som framgår av tabellen var det ett bristande intresse och deltagande av lärare i relation till övrig personal. Denna fråga var kontinuerligt uppe till diskussion i projektledningsgruppen och det provades olika sätt att förbättra informationen och marknadsföringen. Men situationen förblev i stort sett oförändrad, möjligen med en viss ökning av andelen lärare under just våren 2007, då fyra lunchmöten genomfördes i form av repriserna på tidigare genomförda frukostmöten.

Inom ramen för den utvärderingsprocess som löpt parallellt med projektet genomfördes halvvägs in i projektperioden en enkätstudie, där det bl.a. ingick ett antal frågor kring kännedom om, respektive deltagande i, olika aktiviteter inom HALV-projektet. Av resultatet framgår dels att tidsbristen inneburit ett hinder för att kunna delta, dels att många har haft bristfällig kännedom om projektet.

*”De som inte har deltagit i delprojekt 1 anger som främsta skäl att de inte prioriterat deltagande med tanke på sitt arbete och att de inte har haft praktisk möjlighet att delta på grund av sitt arbete, många har också som motivering att de inte har känt till delprojektet”<sup>16</sup>*

I rapporten konstateras också att:

*”Många anställda anser att föreläsningar och möten bör kopplas till institutionerna, enheterna och avdelningarna i större grad än*

---

<sup>16</sup> M. Glemne, Y. Nilsson, HALV-projektet Etapputvärdering maj-juni 2006  
(<http://www.vxu.se/intranet/halv/dokument/Rapport%20enkätstudie%20061122.pdf>)

*vad som gjorts och tid bör avsättas för att göra det möjligt för varje anställd att prioritera denna typ av hälsofrämjande insatser”.<sup>17</sup>*

Om man i framtiden skulle vilja arbeta vidare med den här formen av aktiviteter krävs förmodligen en ännu högre grad av eftertanke och förankring i organisationens olika delar. Till exempel kan det vara en god idé att genomföra aktiviteter i samråd med institutionerna som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet, kanske som en del av prioriterade åtgärder inom enheten. Det är i sådana fall viktigt att medarbetarna får utrymme tidsmässigt att delta, genom exempelvis att det ingår som en del i en institutionskonferens.

Man skulle också kunna göra reflektionen att det kan betraktas som fullt tillräckligt att nå 25 personer vid varje tillfälle, och att det alltid måste få vara så att ett budskap tar tid att sprida.

Slutligen kan i detta sammanhang även nämnas att ovan beskrivna koncept tillämpades under det följande halvåret efter projektiden, då ett antal lunchmöten genomfördes i syfte att sprida information om och erfarenheter ifrån några av delprojekten. Några av dessa lunchmöten var mycket välbesökta. Andelen lärare var av naturliga skäl betydligt högre vid dessa tillfällen, då två av de redovisade delprojekten särskilt riktat sig till doktorander respektive lärare.

## Individuella hälsoplaner

Verksamheten kring individuella hälsoplaner var alltså en begränsad aktivitet som vände sig till personal inom Lokal- och servicesektionen vid universitetet och byggde på erbjudande om medverkan kring ett livsstilsorienterat förändringsarbete. Ansvariga för genomförandet var såväl intern kompetens som personal från företagshälsovården Previa.

Aktivitetens inleddes med en inspirationsföreläsning och presentation av innehåll samt syfte vid en av sektionens årliga dagar för kompetensutveckling. Därefter var det möjligt att göra en intresseanmälan, samt boka tid för ett inledande individuellt samtal. Innehållet och flödet i det fortsatta arbetet var enligt följande:

- Balansprofil – individuellt samtal utifrån svaren på den profil deltagaren fyllt i, med syfte att fånga upp tankar och mål rörande vanor och hälsa.
- Gruppträffar – varje träff innehöll ett hälsotema kopplat till Balansprofilen, tid för reflektioner samt prova-på-aktiviteter. Vid första träffen fick deltagarna formulera ett individuellt mål att arbeta med och utvecklas mot. Grupperna delades in av arbetsledaren tillsammans med arbetsmiljögruppen. För att öka gemenskapen i personalgruppen och för att möjliggöra att den dagliga

---

<sup>17</sup> M. Glemne, Y. Nilsson, HALV-projektet Etapputvärdering maj-juni 2006 (<http://www.vxu.se/intranet/halv/dokument/Rapport%20enkätstudie%20061122.pdf>)

verksamheten fungerade under tiden för träffarna, blandades personal från olika arbetsgrupper.

- Loggbok – deltagarna fick i uppgift att föra loggbok mellan träffarna med korta reflektioner över hur det kändes och fungerade i förändringsprocessen.
- Balansprofil 2 – vid aktivitetens slut, efter sju månader, fick deltagarna fylla i en ny profil och även utvärdera hur det gått med den individuella målsättningen

## **Resultat och diskussion**

Verksamheten genomfördes i fyra grupper med 8-10 deltagare i varje. Det motsvarar flertalet av de anställda och det höga deltagandet kan bland annat bero på att aktiviteten erbjöds på arbetstid och att det skapades utrymme för att informera personalen om projektet i förväg. Utvärderingarna visar att de flesta deltagarna var nöjda med innehållet och nivån på gruppträffarna, trots olika förkunskaper och motiv till att delta. Majoriteten uppskattade även de blandade grupperna. Samtliga ansåg sig vara på väg mot, eller ha uppnått, sina mål. Det har dock inte gjorts någon mera omfattande utvärdering av aktiviteten. Rent pedagogiskt kan det vara ett intresse kring om en grupporienterad verksamhet kan stimulera en ett individuellt förändringsarbete.

# Tidig rehabilitering

*Maria Gruvstad*

## Bakgrund

Ett av de viktigaste målen med HALV-projektet var, enligt projektplanen, att halvera sjukfrånvaron. En av aktiviteterna inom ett av delprojekten – Hälsokompetens – blev ett arbete som syftade till ”...*utarbetande av rutiner för upptäckt av tidiga signaler på ohälsa ute i verksamheten i samverkan med FK och FHV Previa...*” och att ”...*uppnå snabbare och bättre rehabilitering, varigenom sjukskrivningar kan minska i omfattning och/eller längd*”.<sup>18</sup> Företagshälsovården hade genomfört liknande projekt i samarbete med landstinget i Kronoberg, och det fanns även erfarenheter från ett liknande projekt vid Linköpings universitet att referera till.

Utgångspunkten var alltså dels att effektivisera de redan existerande rutinerna för att hantera sjukfrånvaro och rehabilitering, dels att skapa en ökad medvetenhet om betydelsen av att uppfånga tidiga signaler på ohälsa, för att därigenom kunna förhindra eller förkorta sjukdom.

## Innehåll och genomförande

Aktiviteterna planerades och genomfördes av en grupp företrädare från universitetets personalsektion, företagshälsovården Previa samt Försäkringskassan. Aktiviteterna handlade såväl om att forma en process för hantering av sjukfrånvaro och rehabilitering som om genomförandet av en omfattande utbildningsinsats för alla chefer i organisationen.

### *Processen*

I den tydliga processbeskrivningen framgick, med utgångspunkt i en tidsaxel, vad som ska ske när någon anställd blir sjuk. Det markeras att

- ansvarig chef ska kontakta den anställde inom 5 dagar,

---

<sup>18</sup> Citat ur *Projektplan 1.3* 2005-12-20 (<http://www.vxu.se/intranet/halv/dokument/>)

- ett bedömningsamtal hos företagssköterskan ska erbjudas den anställde inom 28 dagar,
- rehabiliteringsutredning ska genomföras och
- regelbundna avstämnings-/uppföljningsmöten ska hållas under hela sjukskrivningstiden.

Processbeskrivningen tydliggör också vem/vilka som ansvarar för och/eller är delaktiga i olika delar av skeendet, vilket innebär att risken för att uppgifter inte blir gjorda, eller gjorda av flera, minskar.

### *Utbildningen*

Avsikten med utbildningen var att förmedla kunskaper om:

- tidiga signaler på ohälsa och företagshälsovårdens iakttagelser,
- processbeskrivningar och flödesscheman,
- arbetsanpassning och rehabilitering,
- rehabiliteringsutredning/rehabiliteringsplan,
- arbetsträning/arbetsprövning,
- den del av arbetsrättslagstiftningen som styr arbetsgivarens ansvar i fråga om arbetsmiljö och rehabilitering

Utbildningen genomfördes under en halvdag (vid ett flertal tillfällen) och riktades till universitetets ledning, prefekter, avdelningschefer, personalkonsulter och skyddsombud/fackliga ombud. Sammanlagt deltog drygt ett 80-tal personer varav merparten var personal i arbetsledande ställning. Utbildningen genomfördes av personal från företagshälsovården, personalsektionen på universitetet samt från Försäkringskassan. Respektive aktör ansvarade för olika delar i utbildningsinnehållet och det fanns även utrymme för diskussion samt reflektion kring deltagarnas ansvar och uppgifter i det kommande arbetet.

Parallellt med dessa projektaktiviteter genomfördes två förändringar av betydelse för möjligheterna att hantera sjukfrånvaro och att upptäcka tidiga signaler på ohälsa, nämligen införandet av det webbaserade datasystemet Adato och lanseringen av en öppen mottagning hos företagssköterskan i lokaler på campus en förmiddag var 14:e dag ("Previa på plats"). Arrangemanget innebär att företagssköterskan tar emot för spontana besök med frågor kring hälsa, enklare provtagning och även mindre omfattande arbetsplatsbesök.

## Resultat och diskussion

En genomgripande diskussion kring projektets aktiviteter och resultaten i den dagliga verksamheten har förts mellan företrädare för personalsektionen, företagshälsovården och Försäkringskassan. Det konstaterades inledningsvis att antalet sjukskrivna minskat och att Previa ser väldigt få nya sjukfall från Växjö universitet. Användningen av resurser i form av förbrukad tid hos företagshälsovård eller externa konsulter har minskat, och det är nästan enbart stressrelaterad problematik som hanteras inom ramen för företagshälsovården. Den nya modellen



fungerar i stora delar så som den ursprungligen konstruerades, med undantag av det obligatoriska bedömningsamtalet.

Det obligatoriska bedömningsamtalet hos företagssköterskan upplevdes inte längre som en meningsfull aktivitet med hänsyn till att bedömningar av behov och insatser i rehabiliteringsärenden väl kunde hanteras inom personalsektionen. Den öppna mottagningen på campus, samt det faktum att personalsektionen har ytterligare en medarbetare med specialistkompetens, har sammantaget lett till att det tidigare går att fånga upp signaler på ohälsa och snabbt sätta in åtgärder t.ex. i form av samtalsstöd.

Det påtalades slutligen att man tyckte sig se en ökad medvetenhet i organisationen, men att behovet av fortsatt stöd och utveckling för chefer är stort. Kunskap kring medarbetarsamtal, vardagskontakter, konflikthantering, stöd till doktorander, riskbruk av alkohol och psykosocial arbetsmiljö i vid mening är betydelsefullt för att fortsätta den positiva utvecklingen av organisationens förmåga att hantera sjukfrånvaro, rehabilitering och att se tidiga signaler på ohälsa.

Det är alltid svårt att urskilja i vilken utsträckning en insats påverkar skeendet, men det är uppenbart att tydliggörandet av processen och utbildningsinsatsen har medverkat till att arbetet kring, och medvetenheten om, dessa frågor har spridits till ett större antal personer i organisationen och att ansvariga arbetsledare också oftare agerar i enlighet med sitt ansvar.

Under sommaren 2008 har regeringen fattat beslut om förändringar av sjukförsäkringssystemet, vilket innebär att vissa delar av ovan beskrivna rutiner kommer att förändras.



# Friskfaktorer – en utgångspunkt i hälsoarbetet?!

*Mats Glemne och Ylva Nilsson*

## Bakgrund

Ett av delprojekten inom HALV-projektet har huvudsakligen handlat om att utveckla den individuella hälsokompetensen. Inom ramen för detta har det även gjorts en studie kring s.k. friskfaktorer vid Växjö universitet. Med friskfaktor menas i detta sammanhang en företeelse som förekommer i den enskildes arbets- och/eller totala livsmiljö samt levnadsmönster och ger denne förutsättningar för att fungera optimalt, utvecklas och må bra i arbetslivet.

Syftet med studien var dels att identifiera vilka friskfaktorer som anses vara betydelsefulla rent generellt för att må bra på arbetet, dels vilka faktorer som personalen upplever kännetecknar deras egen arbetsplats. Det fanns även en förhoppning om att studiens resultat skulle kunna utgöra en grund för ett offensivt hälsofrämjande arbete vid Växjö universitet.

Inom ramen för studien har det även gjorts vissa jämförelser – bl.a. mellan kön, åldrar, arbetsbefattningar och inom vilka enheter på universitetet som man arbetar.

## Innehåll och genomförande

För att studera friskfaktorerna, såväl i allmänhet som mera specifikt på den egna arbetsplatsen, utarbetades en enkät med på förhand fastställda friskfaktorer som de anställda fick möjlighet att värdera. Som underlag för utformningen av enkäten gjordes en inventering av olika friskfaktorer som framkommit i tidigare studier. Dessa friskfaktorer sammanställdes samt omformulerades och reducerades något för att göra frågorna tydliga och inte alltför omfattande. De friskfaktorer som användes i enkäten är hämtade från studier gjorda av Angelöw (2002),

Aronsson (föreläsning 051114), Prevent; Thornblad (2004), Söderlund (2003) samt Menckel och Österblom (2000).

För att kunna få en tillförlitlig bild bestämdes att samtliga anställda vid universitet skulle få möjlighet att värdera och ta ställning till i vilken grad de olika friskfaktorerna kännetecknar deras arbetsplats. De fick även värdera i vilken grad de ansåg att respektive friskfaktor var viktig för att må bra på arbetsplatsen. Av denna anledning gjordes datainsamlingen med hjälp av en nätbaserad enkät. Enkäten skickades via e-post ut till samtliga 969 anställda – svarsfrekvensen blev 57,2 %.

I enkäten ställdes två huvudfrågor;

- Hur viktiga är nedanstående friskfaktorer för att du ska fungera optimalt och må bra på din arbetsplats vid Växjö universitet?
- I vilken grad upplever du att följande friskfaktorer kännetecknar din arbetsplats vid Växjö universitet?

De aktuella friskfaktorerna som valdes ut var:

- Balans mellan arbete och fritid
- Tillfredsställande arbetsbelastning
- Positivt och öppet arbetsklimat
- Tydliga mål och riktlinjer i organisationen
- Framtidstro på arbetsplatsen
- Stimulerande och varierande arbetsuppgifter
- Inflytande/möjlighet att påverka arbetet
- Upplevelse av meningsfullhet i mitt arbete
- Flexibla arbetstider
- God ekonomisk ersättning
- Stödjande och uppmuntrande ledning
- Erkännande från andra betydelsefulla personer
- Möjligheter till kompetensutveckling
- Möjligheter till friskvård
- Tid för återhämtning
- Bra ergonomiska förhållanden
- Bra samhällsstöd i form av barnomsorg, skola, sjukvård etc.
- Goda kommunikationer

## Granskning och uppföljning

Undersökningen om friskfaktorer har utvecklats och granskats genom kontinuerlig samverkan med vetenskaplig ledning. Det har även varit en nära dialog med projektledningen för HALV-projektet som inneburit att studien följts upp. Undersökningen har efter sammanställning presenterats vid flera tillfällen med det huvudsakliga syftet att inspirera till utveckling av arbetsmiljö- och hälsoarbetet, men presentationerna har även gett en del återkoppling.

## Resultat

Vid den generella bedömningen av friskfaktorernas betydelse framkom att över hälften av personalen upplever följande 11 faktorer (av 18) som mycket viktiga för att fungera optimalt och må bra på arbetsplatsen (siffran inom parentes visar hur många som svarat att faktorn är mycket viktig):

- *Upplevelse av meningsfullhet i arbetet (82 %)*
- *Positivt och öppet arbetsklimat (81 %)*
- *Balans mellan arbete och privatliv (74 %)*
- *Stimulerande och varierande arbetsuppgifter (73 %)*
- *Inflytande/möjlighet att påverka arbetet (72 %)*
- *Tillfredsställande arbetsbelastning (66 %)*
- *Framtidstro på arbetsplatsen (63 %)*
- *Stödjande och uppmuntrande ledning (62 %)*
- *Tydliga mål och riktlinjer i organisationen (60 %)*
- *Möjligheter till kompetensutveckling (59 %)*
- *Tid för återhämtning (59 %)*
- *Flexibla arbetstider (50 %)*

På frågan om i vilken grad friskfaktorerna kännetecknar den egna arbetsplatsen vid Växjö universitet svarade personalen att följande friskfaktorer i högst grad kännetecknar arbetsplatsen:

- *Flexibla arbetstider*
- *Stimulerande och varierande arbetsuppgifter*
- *Upplevelse av meningsfullhet i arbetet*
- *Inflytande/möjlighet att påverka arbetet*

De faktorer som sämst kännetecknar Växjö universitet som arbetsplats är:

- *Tydliga mål och riktlinjer i organisationen*
- *Tid för återhämtning*
- *God ekonomisk ersättning*

Om man jämför vad personalen rent generellt tycker är angeläget för att fungera optimalt och må bra på arbetsplatsen med hur det ser ut på den egna arbetsplatsen kan man urskilja en del intressanta resultat. Vi kan konstatera att personalen upplever att tre av de viktigaste friskfaktorerna finns tillgodosedda i mycket hög grad alternativt i ganska hög grad på arbetsplatsen; *stimulerande och varierande arbetsuppgifter*, *upplevelse av meningsfullhet i arbetet* samt *inflytande/möjlighet att påverka arbetet*. Två faktorer som anses vara viktiga men som ganska många upplever en viss avsaknad av är *positivt och öppet arbetsklimat* samt *balans mellan arbete och privatliv*.

De tre faktorer som flest i personalen saknar på den egna arbetsplatsen är *tydliga mål och riktlinjer i organisationen*, *tid för återhämtning* samt den faktor som sämst kännetecknar arbetsplatsen; *god ekonomisk ersättning*. Värt att notera är dock att god ekonomisk ersättning inte är en av de faktorer som över hälften av de anställda upplever som mycket viktigt för trivseln på arbetsplatsen. Det är

dock de övriga två faktorernas, tydliga mål och riktlinjer samt tid för återhämtning.

Andra faktorer som minst hälften av personalen anser är mycket viktiga för att rent allmänt fungera optimalt och må bra på jobbet och som av de flesta anser vara tillgodosedda på arbetsplatsen i ganska hög grad eller i viss grad är; *tillfredsställande arbetsbelastning, framtidstro på arbetsplatsen, stödjande och uppmuntrande ledning, möjligheter till kompetensutveckling samt flexibla arbetstider.*

I studien har även jämförelser gjorts mellan hur följande grupper har svarat:

- Kvinnor och män
- Olika åldersgrupper
- Personal med olika befattningar
- Personal med respektive utan ledningsuppdrag
- Personal från olika institutioner/enheter/sektioner

Vad gäller kvinnor respektive män finns det inga större skillnader när det handlar om såväl vikten av olika friskfaktorer som i vilken mån de existerar på den egna arbetsplatsen. Även när man jämför olika åldersgrupper så finns det förhållandevis små skillnader beträffande den generella synen på olika friskfaktorer – däremot en del variationer kring hur man upplever att faktorerna kännetecknar arbetsplatsen. Åldersgruppen 21-30 utmärker sig oftast då de i högre eller lägre grad än övriga upplever att faktorerna kännetecknar arbetsplatsen. Bland annat saknar de flera faktorer i högre grad än övriga som; *tydliga mål och riktlinjer, inflytande/möjlighet att påverka arbetet, stöd och uppmuntran från ledningen samt erkännande från andra.*

Likaså är svaren från personal med olika befattningar tämligen samstämmiga. Man kan utläsa att lektorer/professorer och doktorander är de som skiljer sig något genom att de rent allmänt upplever störst avsaknad av friskfaktorer. Dessa två befattningskategorier har, på ett flertal friskfaktorer, högre siffror i kolumnerna i ganska liten grad och inte alls än övriga befattningar. Inte helt överraskande upplever de som har ledningsuppdrag i högre grad än övriga inflytande och meningsfullhet i arbetet, framtidstro på arbetsplatsen, god ekonomisk ersättning samt stöd från ledningen. De som inte har ledningsuppdrag å andra sidan upplever i något högre grad balans mellan arbete och fritid, tid för återhämtning samt tillfredsställande arbetsbelastning.

Den stora skillnaden när det gäller de olika ovanstående jämförelserna finns kring hur personalen upplever att den egna arbetsplatsen kännetecknas av friskfaktorerna. Växjö universitet har summariskt en indelning i sju institutioner och vissa centrala administrativa sektioner. Mellan dessa enheter finns det alltså förhållandevis stora skillnader, där vissa arbetsplatser genomgående har en relativt låg frekvens av friskfaktorerna medan personalen på andra institutioner upplever att faktorerna förekommer mera allmänt.

## Analys/diskussion

Om man tittar på studiens huvudfrågor är just det intressanta i själva jämförelsen mellan vilka friskfaktorer som de anställda upplever som viktiga och i vilken mån de existerar på den egna arbetsplatsen. Går man enkom ut och frågar, utifrån tidigare erfarenheter, i vilken mån medarbetarna tycker att olika friskfaktorer är väsentliga är det naturligt att man får relativt många personer som tycker att de flesta faktorerna är angelägna. Så är även fallet i denna studie där mer än hälften av personalen upplever att 11 av de 18 aktuella faktorerna är mycket viktiga. Kombinerar man istället frågeställningen med läget på den personliga arbetsplatsen kan det däremot utgöra en spännande utgångspunkt för ett offensivt hälsofrämjande arbete.

Det visar sig att några av de friskfaktorer som personalen upplever som betydelsefulla för att må bra på jobbet även finns i god omfattning. Det handlar framförallt om *stimulerande och varierande arbetsuppgifter, upplevelse av meningsfullhet i arbetet* samt *inflytande/möjlighet att påverka arbetet*. Dessa faktorer är det då viktigt att värna om. De finns för närvarande, men de måste "hållas vid liv". Kanhända ännu angelägnare är att om möjligt försöka arbeta med de faktorer som personalen erfar som mycket viktiga för att fungera optimalt och må bra, men som finns i mer begränsad omfattning. Det handlar i denna studie framförallt om *tydliga mål och riktlinjer* samt *tid för återhämtning*. Dessutom finns det en viss avsaknad av *positivt och öppet arbetsklimat* samt *balans mellan arbete och privatliv*. Dessa fyra friskfaktorer kan utgöra en grund för utveckling av ett medvetet och framgångsrikt hälsoarbete. Det är förstas inte enkelt att hantera dessa komplexa områden, men samtidigt bildar de underlag för ett mer promotivt synsätt på hälsoarbetet. Just det promotiva, främjande arbetet är ett viktigt komplement till det mer traditionella preventiva, förebyggande hälsoarbetet.

En ytterligare angelägen fråga är likaledes *HUR* man ska både komma igång och permanenta ett bra förebyggande och främjande arbete. Idag vet vi en hel del om vad som orsakar ohälsa på jobbet och börjar även få kunskap om vad som är viktigt för att må bra och trivas på arbetsplatsen. Däremot kan det vara svårt att få igång en kontinuerlig process kring hälsoarbetet som involverar de flesta. Det kan finnas olika idéer – ett sätt kan vara att frågorna finns med vid arbetsplats-träffar och/eller via kompetensutveckling. Ett annat är att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet till att inte bara belysa frågor om riskbedömning utan även ta upp "friskbedömning". Varje arbetsplats är självklart unik och måste finna sin process kring det angelägna arbetsmiljö- och hälsoarbetet. En aspekt kan dock vara, som den ifrågavarande studien aktualiserar, att ta fokus kring s.k. friskfaktorer.

## Referenser

- Angelöw, Bosse* (2002): Friskare arbetsplats. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl-fungerande arbetsplats. Lund: Studentlitteratur
- Söderlund, Birgitta* ”På spaning efter friskfaktorer” i *Abrahamsson, Kenneth* m.fl. (2003): Friskfaktorer i arbetslivet. Stockholm: Prevent
- Menckel, Ewa & Österblom, Lars* (2000): Hälsöfrämjande processer på arbetsplatsen – om ledarskap, resurser och egen kraft. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Thornblad, Helene* (2004): Inventera friskfaktorer – Metodhandbok för handledare. Stockholm: Prevent

## Föreläsning

- Aronsson, Gunnar* (2005-11-14) *Långtidsfriskas arbetsvillkor*. Växjö universitet.



# Doktoranders arbetsituation och hälsa

Anders Åberg

## Bakgrund

Doktorander är en grupp med relativt stor ohälsa.<sup>19</sup> Även om ohälsotal måste tolkas med försiktighet är det också en allmän erfarenhet bland chefer, personalkonsulenter, handledare och andra som arbetar med forskarutbildning att alltför många doktorander drabbas av långa sjukskrivningar med symtom som är stressrelaterade.<sup>20</sup> Doktorander är en utsatt grupp, och de uppfattar sig själva som utsatta. De finns så att säga längst ner i systemet. De är studenter som går en utbildning, men samtidigt anställda kolleger som förväntas utföra viktiga forsknings- och utbildningsuppgifter. Doktorander vittnar om att de känner en stor press att prestera på toppen av sin förmåga, men de upplever inte alltid att de har det stöd och de kunskaper som krävs för att detta skall vara möjligt.

I Växjö universitets lokala doktorandspegel, *Växjödoktoranderna och deras forskarutbildningar* (2002), framgick att doktoranderna var missnöjda med introduktionen till studierna och till yrkestillvaron som doktorand. En annan fråga som togs upp var behovet av mentorer, något som också hänger samman med introduktion och stöd. Dessa resultat ligger i linje med resultaten i den nationella doktorandspegeln. En rimlig tolkning av dessa resultat är att en hel del problem, inte minst ohälsa, som doktorander drabbas av skulle kunna förebyggas om behovet av bättre introduktion och stöd kunde tillgodoses.

---

<sup>19</sup> Högskoleverkets *Doktorandspegeln 2008* anger att total 8 % av doktoranderna varit sjukskrivna mer 14 dagar. Bland de kvinnliga doktoranderna är andelen så hög som 11 %. Växjö universitets lokala doktorandspegel *Växjödoktoranderna och deras forskarutbildningar – bakgrund, villkor och upplevelse* (2003) av Jonna Karlsson och Eva Lundberg redovisar att 14 % av doktoranderna i Växjö var sjukskrivna mer än 15 dagar under 2002. I SCB:s rapport *Sjukfrånvaro och ohälsa i Sverige – en belysning utifrån SCB:s statistik* (2004) framgår att kvartalsmedeltalen för sjukskrivna (d.v.s. personer som ej uppbar sjuklön enligt dåvarande regelverk, alltså sjukskrivna mer än omkring 14 dagar) i hela befolkningen varit mellan 2,7 och 5,5 % under perioden 1998–2000 (se s. 15).

<sup>20</sup> Se *Doktorandspegeln 2008* ss. 83–84.

Den första impulsen till delprojektet om doktoranders arbetssituation och hälsa var idén att sjösätta ett mentorsprogram. Tanken var att doktorander i allt för hög grad vägleds av handledare och andra tongivande personer i ämnesmiljöerna. Det är personer man som doktorand är starkt beroende av, som man "vill visa sig duktig för". En ämnesneutral men rutinerad mentor skulle kunna vara ett bollplank för frågor doktorander av olika skäl inte vill ta upp med handledare.

Tidigt under planeringsfasen stod det klart att doktoranderna föredrog ett upplägg som innebar en rejäl introduktion till doktorandtillvaron och universitetet som myndighet och arbetsplats. Vi kom också fram till att någon del av projektet skulle handla särskilt om hälsa och hur den kan främjas. Mentorstanken – föreställde man sig – kunde bevaras i ett sådant upplägg, dels genom det nätverk av doktorander som kunde utvecklas, dels genom att personer som ledde aktiviteter kunde fungera som "mentorer" (i realiteten fungera konsultativt) inom de områden där de hade särskild kompetens, till exempel hälsa eller akademiskt skrivande och publicering.

Det projekt som har genomförts har alltså haft sin inriktning på introduktion och uppföljning som skall kunna erbjudas alla doktorander vid sidan av eventuella ämnes- eller institutionsaktiviteter på området. Redan under planeringsfasen gjorde den övervägande positiva responsen från doktorander och andra som hörde talas om delprojektet att vi i delprojektledningen och inom HALV-projektets ledning övertygades om att något i denna stil borde utvecklas och bli en del av universitetets verksamhet. Vi kom att uppleva aktiviteterna som ett laboratorium eller en testverksamhet där huvuduppgiften var att testa lämplig inriktning och omfattning på introduktion och uppföljning.

## Innehåll och genomförande

Delprojektledningen har bestått av prefekterna på Institutionen för humaniora (HUM) och Institutionen för samhällsvetenskap (SVI) med chefen på Universitetspedagogiskt Centrum (UPC) som särskild resurs. På ett tidigt stadium skapades en referensgrupp bestående av doktorander på HUM och SVI. Det var sammanlagt sex doktorander. Vi lyckades dock inte samla alla vid ett och samma tillfälle en enda gång! Delprojektledning och referensgrupp lade upp linjerna för projektet. Doktoranderna i referensgruppen kommunicerade också med sina doktorandkamrater och säkerställde att deras önskemål och tankar kring projektet togs tillvara. I referensgruppen överenskomms att projektet skulle ta sig an det som kritiserats mest i Högskoleverkets doktorandbarometer, nämligen introduktionen. Projektet skulle dock inte begränsas till en introduktion utan vara ett återkommande inslag under doktorandtiden. Ett försök med utökad introduktion (omfattning ungefär ett läsår) av doktorander vid Högskolan i Kalmar hade bemötts positivt av doktoranderna där.

Avsikten med det här projektet var att ta ytterligare ett steg och tillskapa en mötesplats i seminarieform för doktorander för samtal om och kring för doktoran-

derna aktuella och relevanta frågor under hela forskarutbildningen. Projektet skulle omfatta tre steg: ett med fokus på introduktionen i forskarutbildningen. Detta steg skulle påbörjas i samband med nyantagning till forskarutbildning. Ett andra steg skulle fokusera på doktorandernas arbetsmiljö under ett par år av doktorandtiden. Ett tredje, ett ”exitsteg”, skulle påbörjas ungefär ett och ett halvt år före forskarutbildningens slutförande.

Med tanke på HALV-projektets tidsmässiga begränsning har det inte varit möjligt att en och samma doktorandgrupp kunnat genomföra alla tre stegen – faktum är att ett fåtal doktorander har deltagit i två av stegen.

Steg 1, *Introduktion*, bestod av deltagande i följande seminarier:

- Universitetet som organisation (statsvetare)
- Ledarskapet i akademien (professor i statsvetenskap)
- Hälsokompetens (universitetsadjunkt i idrottsvetenskap, företagssjukgymnast m.fl.)
- Att vara anställd (personalhandläggare)
- Akademiskt skrivande och publicering (universitetslektor i nordiska språk, förlagsredaktör)
- Pedagogiskt mentorskap (personal UPC)
- Behörighetsgivande utbildning (personal UPC)

Seminarieerien planerades av delprojektledningen och seminarieledarna. Steg 1 genomfördes med jämna mellanrum under en termin, totalt 22 timmar.

Steg 2, *Hälsokompetens*, bestod av deltagande i följande seminarier:

- Tankens kraft
- Sömn och hälsa
- Fysisk aktivitet och hälsa
- Mat och hälsa
- Här, nu och vidare

Seminarieerien planerades och genomfördes av delprojektledningen, företagsläkare, idrottsvetare, sjukgymnast och en personalkonsult som är beteendevetare. Steg 2 genomfördes vid olika tillfällen under loppet av en termin, totalt 12 timmar.

Steg 3, *Avslutning och vägar vidare*, bestod av deltagande i följande seminarier:

- Avsluta avhandlingen I och II (avslut, text och publicering)
- Vägar vidare I-III (undervisning, forskning, karriär utanför högskolan)

Seminarieerien planerades och genomfördes av delprojektledningen, chefen för UPC, förlagsredaktör, universitetslektor i nordiska språk och dekanus för fakultet HumSam. Dessutom följde doktoranderna en fakultetsinitierad föredragsserie om extern forskningsfinansiering. Seminarieerien omfattade 15 timmar, därtill kom deltagande i föredragsserien.

## Granskning och uppföljning

Delprojektet har diskuterats, granskats och följts upp på olika sätt. Vid tre tillfällen har delprojektledningen deltagit i möten med övriga delprojektledare, projektledningen för HALV-projektet, utvärderingsansvariga och övriga intressenter, som universitetsledningen och företrädare för Utvecklingsrådet. Under dessa möten har delprojektledningarna redogjort för utvecklingen och fått återkoppling, bland annat i form av ”kritiska frågor”. Det har även förekommit en fortlöpande dialog mellan delprojektledningen och ledningen för HALV-projektet som inneburit en kontinuerlig reflektion.

I övrigt har de deltagande doktoranderna svarat på enkäter efter varje steg. Det har dessutom gjorts några externa presentationer av verksamheten som gett en del feedback och avslutningsvis genomfördes ett lunchseminarium på Växjö universitet där delprojektet presenterades för och diskuterades av ett fyrtiotal intresserade medarbetare.

## Resultat

Delprojektets ansats har mötts av stort intresse. Många har ansett att introduktion av doktorander är en angelägen fråga, och till exempel har fakultet HumSam fattat ett principbeslut om att verksamheten i delprojektet på något vis skall permanentas.

Doktorandernas enkätsvar är övervägande positiva. I steg 1 har man särskilt uppskattat det som inneburit konkret information kring publicering, att vara anställd och hälsofrågor. Det man saknar är en uppföljning, särskilt vad gäller hälsofrågorna. Avsnittet om ledarskapet i akademien upplevdes som mindre relevant av några. En svarande ställde sig rätt kritisk till HALV-projektet som sådant.

I steg 2 uppskattades både relevans och nivå på seminarierna. Flera framhåller det konkreta anslaget med fokus på ”vad man kan göra själv”. Några ville ha mer fokus på stressproblematik. Alla i gruppen var överens om att temat hälsa bör vara ett obligatoriskt inslag i introduktionen av doktorander.

I steg 3 har de svarande uppskattat innehållet. Särskilt framhåller man möjligheten att diskutera i liten grupp och med rutinerade kolleger. Lite mindre relevant uppfattade man ett inslag om bibliometri, som framstod som abstrakt och inte omedelbart applicerbart på doktorandernas situation. Man framhöll också att seminarieserien var stor till omfånget och fruktade att doktorander i den stressiga slutfasen skulle avstå från att delta trots det värdefulla innehållet.

I diskussionen på lunchseminariet framkom flera intressanta synpunkter. Flera framhöll institutionernas viktiga roll, och att man där måste skapa inkluderande miljöer och ett gemensamt ansvar för doktoranderna. Talet om ”min doktorand” och ”din doktorand” bör överges. Behovet av nätverk och tydliga regelverk som

också kommuniceras påtalades. Flera var inne på frågan om doktoranderna har tid att delta i en introduktion: hur kan man möjliggöra och marknadsföra detta? Någon lyfte problemet med doktorandernas olika finansieringsförhållanden och den skillnad i trygghet och status som kan ligga i detta. En diskussionsdeltagare framhöll vikten av goda förebilder som kunde förmedla den akademiska kulturen och ifrågasatte därmed också en ”centralisering” av doktorandernas introduktion.

## Analys och diskussion

Erfarenheterna av genomförandet bekräftar att doktorander som deltagit i introduktions- och uppföljningsaktiviteter upplever att detta varit värdefullt. Det saknas inte kritiska synpunkter, men de rör ofta enskilda delmoment: man ifrågasätter om de är av intresse, om de genomförts på rätt sätt och därför varit mindre givande. Nyckelordet för doktoranderna tycks vara: *konkret*. Man efterfrågar rak och användbar information och handfasta råd – ”verktyg” – på alla områden som delprojektet berört.

Delprojektledningen ägnade en förvånansvärt stor möda i planeringsfasen – helt i onödan – på att avgränsa målgruppen för deltagande i delprojektets aktiviteter. Det handlade i grund och botten om att på ett legitimt sätt inom HALV-projektets ram avskilja den grupp som skulle få delta i projektet. Problemet har sedan varit det alldeles omvända, att locka tillräckligt många doktorander att ägna tid åt att delta. Trots att doktoranderna utlovats full kompensation i sin tjänstgöring för deltagande har det varit svårt att fylla grupperna.

Det vittnar om behovet av bättre *förankringsarbete* och bättre *information* till doktoranderna. Med facit i hand kan vi se att större ansträngningar skulle ha gjorts för att i god tid nå ut till doktoranderna.

Men det pekar också på problem med *omfattningen* på aktiviteterna. Det program vi testat är i längden för dyrt för universitetet och för mastigt för doktoranderna. En till omfånget nedbantad variant måste utarbetas. Det är viktigt att hitta en balans mellan satsad tid och förväntad nytta som framstår som rimlig för målgruppen. När man gjort detta borde man å andra sidan befria doktoranderna från prioriteringsproblemet och om möjligt göra deltagandet obligatoriskt, antingen som en del av utbildningen eller som en del av tjänstgöringen, eller i en kombination av dessa varianter.

Man kan också fråga sig hur detta arbete bäst *organiseras* framöver. Det har givetvis varit en stor fördel att arbeta i projektform och med goda resurser. En hållbar introduktion och uppföljning av doktorander kräver sannolikt att genomförandet av olika delmoment ligger på olika huvudmän (åtminstone institutionerna, personalavdelningen och UPC kommer att vara engagerade). Det är en utmaning att hitta en form för detta som gör ett samlat grepp möjligt. Ett sådant samlat grepp är, slutligen, nödvändigt för att Växjö universitet skall kunna säkerställa att alla doktorander har de kunskaper och verktyg de behöver för att kunna fungera och må bra i organisationen.



# Hur organisationen av det administrativa stödet påverkar de anställdas hälsa

*Daniel Larsson och Hans Lindquist*

## Bakgrund

Under planeringen av HALV-projektet aktualiserades frågan i vilken mån arbetsorganisation påverkar de anställdas välmående och hälsa. Tidigare studier hade visat på brister i det administrativa stödet vid Växjö universitet<sup>21</sup> och medarbetare hade också gett uttryck för ökad belastning av administrativa uppgifter.<sup>22</sup> Så småningom ledde diskussionerna till igångsättandet av delprojektet *Administrativa stödsystem*. Det skulle senare visa sig att rubriken var mindre väl vald – se kommentarer nedan. Det beslutades initialt att projektet skulle ha två delar: först en kartläggning av vilka former av administrativt stöd som ges till lärare och forskare av olika grupper inom administrationen, och sedan en försöksperiod då förbättrade rutiner skulle prövas inom något centralt område. Frågor som skulle belysas i kartläggningen var t.ex. vad administration innefattar, vem som ska göra vad och hur den administrativa verksamheten ska organiseras för att optimera de resurser som faktiskt finns. Senare reviderades planen så att den andra delen i stället bestod av en djupstudie av en administrativ process som berörde både administratörer och lärare. Vi redovisar först några intryck från kartläggningen och drar några slutsatser av resultaten. Därefter beskriver vi mycket kort djupstudien av den administrativa processen och drar slutligen några allmänna och några metodologiska slutsatser.

---

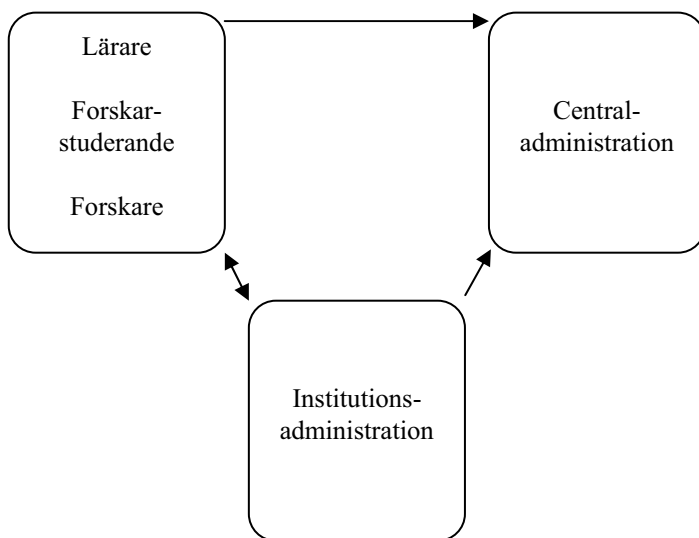
<sup>21</sup> <http://www.vxu.se/intranet/halv/> (2006-10-02). Jfr *Tidsanvändningsstudien* (Erlandson, J & Holmberg, C, 2004) och *Enighet och skiljelinjer* (Erlandson, J, 2004).

<sup>22</sup> <http://www.vxu.se/intranet/halv/>. Se även Erlandson, J & Holmberg, C, 2004.

# Genomförande av kartläggningen

## Fokus och metod

I delprojektet gjordes en distinktion mellan tre olika typer av anställda: anställda inom universitetets kärnverksamhet (t.ex. lärare), anställda inom institutionsadministrationen (t.ex. informatörer) och anställda inom den centrala administrationen (t.ex. personalsekreterare). Figur 1 ger en bild av undersökningens fokus. Pilarna visar att respondenterna inom kärnverksamheten gavs möjlighet att uttala sig om stödverksamheten, både de centrala och de institutionella delarna. Institutionsadministratörerna intervjuades om kärnverksamheten och den centrala stödverksamheten. Personal i stödverksamhetens centrala delar utelämnades medvetet eftersom fokus låg på just relationen mellan kärn- och stödverksamhet och främst stödverksamhet på institutionsnivå.



Figur 1. Kartläggningens fokus

Åtta intervjuer med prefekter och institutionsadministratörer genomfördes under en period på tre månader.<sup>23</sup> Lärare, forskarstuderande och forskare nåddes via en webbenkät som utgjorde del i en större utvärdering av HALV-projektet.

Eftersom delprojektet i någon mening tog sin utgångspunkt i begreppet stöd låg det nära till hands att söka teoretisk förankring i den krav- och kontrollmodell som Robert Karasek och Töres Theorell (1990) framarbetat, där bristen på stöd –

<sup>23</sup> Totalt handlar det om 50-55 personer.



tillsammans med höga krav och hög grad av kontroll – leder till ett visst mått av stress. Modellen fokuserar olika faktorer betydelse för hur enskilda individer upplever sin psykosociala arbetssituation. Karasek & Theorell talar om socialt stöd, men också om stöd från arbetskamrater och överordnade. Aktiva jobb med stöd innebär att höga krav kan hanteras med relativt stor egenkontroll medan hög anspänning utan stöd å andra sidan innebär att höga krav inte kan hanteras med egenkontroll eller stöd. Bland både kvinnor och män är de grupper som funderat mest på att ändra sin arbetssituation p.g.a. hälsoskäl de som arbetar med hög spänning utan stöd och de som har aktiva jobb utan stöd.<sup>24</sup> Det handlar således om i vilken grad fundamentala behov upplevs vara uppfyllda i det arbete som dagligen utförs av anställda vid Växjö universitet.

Norbert Elias talar om etablerade och outsiders, där den ena gruppen – genom sina privilegier som etablerade – exkluderar den andra gruppen som saknar dessa privilegier. I denna studie lades inget fokus på exkluderingsbegreppet, men att det finns ett etablerade-outsiderförhållande ligger i begreppens, kärnverksamhet och stödsystem, natur.

## Resultat

### Prefekterna

En del av prefekterna var vid intervjutillfället relativt nytillträdda medan ungefär hälften hade flera års erfarenhet av sitt uppdrag. Flera av dem visade sig ha liknande bakgrund i den bemärkelsen att de anträdde den akademiska banan för relativt länge sedan. De var eller hade varit lärare och flertalet av dem hade doktorexamen. Några av prefekterna menade att kopplingen till undervisning och forskning var viktig att ha även i rollen som prefekt, inte minst för att hålla sig uppdaterad med ämnet och utövandet av lärarrollen den dag uppdraget som prefekt avslutas. En av prefekterna sa:

*/.../ Jag vill fortsätta undervisa och forska och handleda, även som prefekt, för att inte tappa legitimitet också. Jag tror att det har ett stort värde, att man upplevs som någorlunda kompetent inom kärnverksamheten också.*

Det går således att finna exempel på prefekter som i någon mening önskar kombinera sin tjänst med andra göromål för att befästa sin position i kärnverksamheten, men det finns också de som har rollen som prefekt till 100 procent. Synen på prefektrollen visade sig alltså skiljas åt mellan de olika institutionsledningarna.

---

<sup>24</sup> Arbetsmiljöverket & Statistiska centralbyrån – information om utbildning och arbetsmarknad, 2001:2; Karasek & Theorell, 1990.

Termen administrativa stödsystem var något som fick förklaras i samband med intervjuerna eftersom respondenterna tolkat in olika saker i begreppet. En annan av prefekterna menade:

*Jag tänker bland annat på det stödsystemet som finns på institutionen. Ladoksekreterare, studievägledare, informatör, ekonom, forskningssekreterare och även så att säga ledarskapet, tycker jag också är en form av administrativt stödsystem. Sedan tänker jag också på det centrala motsvarande då, det som ska stödja kärnverksamheten – undervisning och forskning liksom samverkan.*

Under intervjuerna varierade således definitionen – eller kanske snarare tolkningen – av administrativt stöd bland respondenterna. En del kopplade spontant administrativt stöd mer till de tekniska system som finns, medan andra läste in personellt stöd i sin tolkning och då både från de centrala och institutionella delarna.

Intervjuguiden var så uppbyggd att en del frågeområden främst handlade om den institutionella administrationen, medan andra frågor berörde den administration som finns centralt på Växjö universitet. Den administration samtliga prefekter uppgav sig komma mest i kontakt med var den på den egna institutionen.

En av frågorna som ställdes var vilka som var de främsta mottagarna av det stöd som ges ute på institutionerna. Svaren på denna fråga var också något varierande, även om det huvudsakligen handlade om de tre grupperna studenter, lärare och forskare. En prefekt sade:

*Det varierar ju väldigt. Om man tänker på studievägledningen, så är den ju riktad helt och hållet mot studenterna och ladokhanteringen och så där. Den är i och för sig viktig för oss också eftersom den är pengabasgrundande på något sätt, men väldigt mycket sådant är ju alltså...studentservice.*

En annan menade:

*Jag tycker väl kanske att det...i första hand är lärare och forskare, men även studenter naturligtvis. Det är ju de tre grupperna som behöver det, det är de grupperna det administrativa stödet är till för, helt klart.*

En av prefekterna skiljde sig lite från de övriga och framförde följande:

*Den största enskilda mottagaren av vårt administrativa stöd är universitetet centralt och deras uppdragsgivare. De står för ungefär trettio, trettiofem procent av arbetsinsatserna som den här gruppen sysslar med. Alltså, de sysselsätts till en tredjedel av vår centrala administration. Att kommunicera med dem, att ta fram*

*underlag för personal eller för ekonomi eller vad det nu är. Det är den största enskilda mottagaren av stödet. På andra plats så skulle jag kunna tänka mig att grundutbildningen kommer.*

Här framskymtar en kritik mot en upplevd överbyråkratisering av den centrala administrationen. Av intervjuerna framkom även att det inte alltid är en friktionsfri relation mellan administrativ personal och personal i vad som benämns kärnverksamhet (t.ex. lärare, forskarstuderande och forskare). En av prefekterna sade så här om eventuella brister:

*Jag vet inte om man ska säga att det är en brist, om det är en slags glidning..., att alltfler administrativa uppgifter läggs på lärarna och studierektorerna. Det upplever jag väl som ett problem. /.../ Även från centralt håll flyttas successivt över fler och fler administrativa arbetsuppgifter till lärare och studierektorer och även prefekter och det är ju något vi försöker stå emot.*

På frågan om det någon gång händer att prefekten får klagomål från lärare när det gäller att utföra vissa typer av administrativt arbete svarade flertalet att det händer. En del svarade att det är vanligt förekommande, medan andra är mer återhållsamma. En diskussion som fördes är huruvida arbetsbelastningen under senare år ökat eller ej och om stressfaktorn därmed tillika ökat. Flera prefekter menade att ökad arbetsbelastning för såväl lärare som administrativ personal är ett faktum och en av prefekterna uttryckte det på följande sätt:

*Jag tycker det har blivit mer stressat, det är tveklöst så. /.../ För alla, men det är ju så alltså, vi höjer ambitionsnivån hela tiden. Fler och fler direktiv kommer från staten om vad vi ska göra. Vi ska ta fram planer på olika sätt, vi ska göra alla möjliga sådana här saker. Vi ska spara. /.../ Vi ska göra om Lärarutbildningen. Alltså, det är jättemycket sådana här saker som hela tiden kommer utöver det som vi på något sätt definierar som kärnverksamheten, nämligen att sköta undervisning och forskning.*

Mer diversifierade arbetsuppgifter skulle alltså vara en möjlig anledning till upplevelser av högre krav och höjd stressfaktor. Andra prefekter menar ändå att vissa delar av det administrativa stödet lett till minskad arbetsbelastning.

## **Administratörerna**

Totalt genomfördes tolv gruppintervjuer med institutionsadministratörer. Varje intervju var institutionsöverskridande, d.v.s. ekonomer intervjuades i grupp över institutionsgränserna, liksom studievägledare, forskningssekreterare etc. Intrycket var att majoriteten av deltagarna fann dessa intervjuer positiva. Frågan om deltagarnas syn på delprojektet fick dock inget entydigt svar bland institutionsadministratörerna och en av forskningssekreterarna uttryckte något som flera andra också varit inne på:

*Det känns väl inte som att projektet kommit till för vår skull, utan därför att lärare och professorer kanske är missnöjda för att de vill ha mer administrativt stöd. Jag tror att det kommit till ur den aspekten.*

Flera andra visade ännu tydligare sin skepsis:

*Jag kan se att det är någon form av krishanteringshistoria som ändå inte kan ha den där "in-på-djupet-verkan".*

Att sjukskrivningstalen under en tid varit höga vid Växjö universitet var ingen hemlighet, men tron på att HALV-projektet i allmänhet, och det aktuella delprojektet i synnerhet, skulle kunna lösa dessa problem var inte särskilt stor, åtminstone inte i vissa av de grupper som intervjuades. Även om tron på projektet inte verkade särdeles stark så visade administratörerna likväl en tilltro till det arbets sätt de själva var en del av. En av informatörerna beskrev det som:

*Vi är en arbetsgrupp och ska hjälpas åt, så det får jag nog säga att det är ett gott arbetsklimat. Sedan ska man ju inte romantisera det, men det är trevligt och jag tror ändå att administrationen är uppskattad generellt.*

Flera av administratörerna – företrädesvis informatörer – påpekade att de definitivt inte ser sitt arbete som någon form av servicetjänst, utan mer som strategiskt arbete som rör administrations- och informationsfrågor. Ingen av institutionsadministratörsgруппerna menade att stödet till eller samarbetet med kärnverksamheten fungerar dåligt. Forskningssekreterarna framhöll t.ex. att samarbetet med forskare och forskarstuderande fungerar bra. En del av institutionssekreterarna framhöll att arbetet i och kring administrationen blivit bättre de senaste åren, vilket således implicerar att det tidigare inte varit fullt lika bra. Strukturförändringar inom administrationen uppgavs vara främsta orsaken till upplevelsen av en bättre fungerande organisation.

## **Lärare, forskarstuderande och forskare**

Lärare, forskarstuderande och forskare fick via en webbenkät komma med sina synpunkter i frågan om administrativt stöd från såväl institution som centralt. Det stöd lärare, forskarstuderande och forskare uppgav att de får mest frekvent kommer från institutionssekreterare och studierektorer/avdelningschefer. Dessa båda personalkategorier visade sig vara i en klass för sig. Mer än hälften menade att de i någon mening får administrativt stöd av studierektor/avdelningschef en eller flera gånger per vecka. Studievägledare och informatör är de som anställda i kärnverksamheten uppgav sig komma minst i kontakt med, vilket sannolikt hänger ihop med att dessa personalkategorier istället har sina största kontaktytor ut mot studenterna.

Anställda i kärnverksamheten framhöll tydligt IT-samordnare/-ingenjörer och studierektorer/avdelningschefer som de viktigaste när det gäller att få administrativt stöd. Institutionssekreterarna kom på tredje plats. Att få administrativt stöd från studievägledarna och informatörerna ansågs inte vara lika viktigt. Det framkom också tydligt att stödet från IT-samordnare/-ingenjörer inte är det som behövs mest frekvent, men att det är oerhört viktigt att få hjälp när det behövs. Det samma gäller prefekterna, d.v.s. det är kanske inte prefekterna man som lärare, forskarstuderande eller forskare får mest administrativt stöd av, men det är desto viktigare att få det när det finns behov av det.

Att det är viktigt att det administrativa stödet fungerar för att anställda i kärnverksamheten ska trivas framgick med all önskvärd tydlighet. Studierektorer/avdelningschefer är den personalkategori som härvidlag spelar den viktigaste rollen, liksom IT-samordnare/-ingenjörer. Av svaren att döma synes också det administrativa stödet från prefekt/stf prefekt fylla en viktig funktion för trivseln. Stödet från prefekt/stf prefekt kan sammanfattas på följande sätt: För de allra flesta anställda inom kärnverksamheten sker administrativt stöd från prefekt/stf prefekt mer sällan än en gång i veckan, men det stöd som ges upplevs som väldigt viktigt, inte minst för trivseln.

Kontakten med det centraladministrativa stödet uppgavs i första hand ske med universitetsbiblioteket, men även med växeln liksom lokal- och servicesektionen och reprocentralen. Det är också denna typ av stöd som upplevs som den viktigaste, tillsammans med IT-support. I stora drag följer trivselfaktorn samma mönster, d.v.s. samma stöd från universitetsbibliotek etc. upplevs viktigt också för att man ska trivas.

I den enkät som gick ut till kärnverksamhetens personal ställdes även frågan: Vilken typ av administrativt stöd skulle du önska mer av? Flera av svaren handlar om kursadministrativa göromål. En person önskade mer:

*Stöd för schemaläggning och andra administrativa moment rörande undervisning. Stöd för hantering av utgifter såsom reseräkningar.*

En annan:

*Schemaläggning, tentaresultat på nätet, tentatryckning.*

En tämligen allmän uppfattning bland lärare, forskarstuderande och forskare var att de lägger mycket tid på sysslor av administrativ art. En av dem sade så här:

*Sluta med att flytta över administrations- och rutinuppgifter på lärare! Alltfler uppgifter har flyttats från växande administration till att bli börda för lärare.*

55 procent av de svarande menade att omfattningen av de administrativa sysslorna ökat under de senaste 5–10 åren och 30 procent angav att de inte visste eller att de helt enkelt arbetat för kort tid vid Växjö universitet för att kunna ge ett relevant svar på frågan.

## Summering och slutsatser av kartläggningen

Åsikterna är många om hur hälsan, arbetsmiljön och ledarskapsutvecklingen ska bli bättre vid Växjö universitet. Det är ändå förhållandevis få intervjuer som bjudit på några hårdare ord eller skarpare synpunkter. Det som genomsyrar intervjuerna är att i princip alla på något sätt indikerar att ohälsan är ett problem som tycks växa och som i dag smyger sig på i allt högre utsträckning. Detta uttrycks som ett faktum, men få verkar ha någon stark tro på att detta ska kunna lösas. ”Det sitter i väggarna” kan vara ett av svaren, men hur det ska skrapas bort uttrycks aldrig med nämnvärd tydlighet. På ett ytligt plan diskuteras i termer av att alla måste dra åt samma håll och arbeta för en gemensam sak, men otydligheten i olika personalgruppers roller är något som återspeglas i flertalet av de intervjuer som genomförts.<sup>25</sup>

Ett av de mer intressanta resultaten är att de som utgör administrativa stödsystemen, d.v.s. de institutionsadministratörer som intervjuats, i förhållandevis hög grad upplever sig som ett med institutionens kärnverksamhet och flera uttrycker också att de inte ser sig som ett direkt stöd för det vi i projektet kallar just kärnverksamhet. De upplever snarare att kärnverksamhetens personal redan nu lägger på dem uppgifter som kanske inte ingår i deras arbetsuppgifter. Istället uttrycks starka viljor att själva kunna påverka och utveckla den arbetssituation som de befinner sig i. Det är inte helt korrekt att säga att de skulle vilja bistå med mindre administrativt stöd eftersom majoriteten också uttalar starka känslor för sitt yrke, men det är alltså inte i första hand administrativt stöd de ser sig som. Detta kan dock bero på en olycklig formulering av den beteckning den kategori anställda fått i detta projekt – vem vill vara ett administrativt stödsystem?

Administratörerna identifierar sig med sin institution i högre utsträckning än med sina administratörskollegor centralt. Allra tydligast är detta bland IT-supportpersonal. När det gäller prefekterna är identifikationen med institutionen tydlig, men lojaliteten riktas mot både administrativ personal och kärnverksamhetens personal. Prefekternas bakgrund innebär att de står med ett ben i varje läger, dels i institutionsadministrationen och dels i kärnverksamheten.<sup>26</sup> Det är även uppenbart att flera av de anställda inom kärnverksamheten upplever brist på administrativt stöd. Under både intervjuer och i det kvantitativa material som ta-

---

<sup>25</sup> Jfr delprojekt HALV5.

<sup>26</sup> En del av prefekterna har dessutom undervisning eller forskning som en del av sin tjänst vid Växjö universitet, vilket innebär en ännu mer naturlig koppling till kärnverksamheten.

gits fram är det likaså tydligt att arbetsbelastningen de senaste åren knappast sjunkit, utan snarare ökat något.<sup>27</sup>

I delprojektet har kärnverksamheten ställts mot stödverksamheten, mycket för att utgångspunkten var att undersöka det stöd kärnverksamhetens personal åtnjuter av stödverksamhetens personal. Under delprojektets gång har dessa gränser tydliggjorts, inte minst genom de intervjuer som genomförts med delar av den administrativa personalen. Med stöd i den teoribildning som Norbert Elias presenterar i sin bok *Etablerade och outsiders* låter sig kärnverksamhetens personal enkelt översättas i de etablerade, medan övriga tillfaller gruppen outsiders. I detta fall handlar det vanligtvis inte om någon explicit stigmatisering, men genom den legitimitet som förvärvats – och som manifesteras genom kärnverksamhetspersonalens position i det akademiska hierarkisystemet – är det ändå uppenbart att det handlar om ett slags ”vi och dom”-förhållande.

Resultatet av den studie som gjorts inom ramen för delprojektet bekräftas i vissa delar också i vad som framkommit i ett annat av delprojekten, nämligen det som handlar om spänningsfält mellan kärnverksamhet och administrativa stödfunktioner. Framförallt handlar det om upplevelsen av otydliga roller i bemärkelsen att det inte alltid är klart vad anställda vid Växjö universitet kan förvänta sig av varandra. Det handlar också om, vilket delvis hänger ihop med det föregående, att definiera vilket behov av stöd som önskas. Kunskapen om vad var och en gör är bristfällig, liksom att medarbetare helt enkelt arbetar med för långa (mentala) avstånd mellan sig. Istället för ett ”vi och dom”-förhållande, skulle ett första steg i rätt riktning kunna vara att försöka uppnå enbart ett ”vi-förhållande” där alla drar verksamheten åt samma håll med samma mål och strävan.

## Djupstudie: Kursplaneprocessen

Ett resultat av kartläggningen var att vikten av att förstå andra anställdas roller och funktioner tydliggjordes. Detta ledde till ett beslut att i delprojektets andra del följa en arbetsprocess som involverade anställda på skilda nivåer och med olika roller. Valet av process föll på kursplanearbetet, något som berör lärare och flera olika grupper av administratörer.

Tre institutioner valdes ut, varav två från humanistisk-samhällsvetenskaplig och en från matematisk, naturvetenskaplig och teknisk fakultet, och en arbetsgrupp bildades med en administratör och en lärare/studierektor från varje institution. Arbetsgruppen träffades vid ett antal tillfällen för att gemensamt beskriva processen. Som komplement till de diskussioner som fördes inom arbetsgruppen samlades kursplanerutiner från övriga institutioner in. Likaså gjordes intervjuer med företrädare för studentkåren och universitetets handikappsamordnare.

---

<sup>27</sup> Det är dock ett fåtal som menar att arbetsbelastningen legat på en ganska jämn nivå under de senaste åren.

Det visade sig intressant nog att rutinerna för att ta fram kursplaner skilde sig mycket åt mellan institutionerna, trots att man arbetar inom samma regelverk. Följande generella slutsatser kunde dras av djupstudien:

- Syftet med den administrativa processen måste tydliggöras för alla som deltar i den
- Man måste utvärdera hur väl processens olika syften faktiskt uppnås
- Om det finns olika syften måste man analysera vilket som har högst prioritet
- Man bör undersöka om det är möjligt att göra förenklingar i den administrativa processen
- Processens optimala förläggning i årscykeln måste utredas
- Kostnader i tid och pengar måste och klargöras och vägas mot uppnådda resultat

Samtliga som deltog i delprojektgruppen ansåg sig ha fått många goda uppslag till det egna arbetet genom diskussionen med kollegerna från de andra institutionerna. En metodologisk slutsats av projektet är alltså att denna typ av arbetsgrupp över institutionsgränserna kan vara mycket betydelsefull för utvecklingen av olika arbetsprocesser inom universitetet; liknande projekt skulle kunna drivas på en rad områden. Motsvarande gäller förmodligen inom andra typer av organisationer. Man uppnår på detta sätt effektivisering och kompetenshöjning genom s.k. benchlearning – att lära av goda exempel.

## Avslutande diskussion

Vi har funnit att den kartläggning vi genomförde gav en mycket värdefull bild av det undersökta området. Särskilt gav den kvalitativa undersökningen med intervjuer intressanta resultat. Vid framtida undersökningar borde om möjligt intervjuer göras med alla kategorier av anställda, alltså även lärare, forskare och doktorander. De data vi fått fram bör vara användbara för de beslutsfattare inom organisationen som genom att påverka arbetets organisation också kan påverka de anställdas hälsosituation.

I djupstudien av en specifik administrativ process med deltagare ur olika personalkategorier använde vi en projektmetodik som ledde till omedelbara förbättringar av processen i fråga genom påverkan underifrån, av dem som utför arbetet. Vi fann att arbetssättet borde vara tillämpligt inom många områden. Vi är övertygade om att smidigt fungerande system som de anställda själva är med och utvecklar upplevs som meningsfulla och leder till högre grad av tillfredsställelse på arbetsplatsen, och därmed till minskad risk för arbetsrelaterad ohälsa.



# Referenser

- Elias, N & Scotson, J L (1999). Etablerade och outsiders: en sociologisk studie om grannskapsproblem. Lund: Arkiv.
- Granberg, O (1998). PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm: Natur och kultur.
- Karasek, K & Theorell, T (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

## Rapporter

- Erlandson, J & Holmberg, C (2004). Tidsanvändningsstudien. Växjö.
- Erlandson, J (2004). Enighet och skiljelinjer. Växjö.

## Internet

<http://www.vxu.se/intranet/halv/>

Arbetsmiljöverket & Statistiska centralbyrån – information om utbildning och arbetsmarknad, 2001:2.

## Personella källor

- Åtta intervjuer med prefekter.
- Tolv gruppintervjuer med administrativ personal.
- Webbenkät till lärare, forskarstuderande och forskare.



# Spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner

*Ylva Dandanell Daveby, Daniel Larsson, Sara Norrby Wallin & Anders Åberg*

## Bakgrund

Det resonemang som ligger bakom delprojektet *Spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner* kan sammanfattas i följande tre antaganden:

- I den akademiska miljön finns kraftigare spänningsfält och fler konflikter mellan grupper och individer än vad som är nödvändigt och konstruktivt.
- Dessa spänningar har en negativ inverkan på arbetsmiljön och hindrar de anställda från att bidra med sin fulla potential. Resultatet blir att organisationen inte verkar och utvecklas optimalt.
- En intressant frontlinje för spänningsfälten, värd att studera vidare, finns i relationen mellan personalgrupperna lärare-forskare och teknisk-administrativ personal.

Underlag för dessa antaganden fanns bland annat i studierna *Tidsanvändningsstudien*<sup>28</sup> och *Enighet och skiljeliner*<sup>29</sup>. De visar på förekomsten av spänningsfält och konflikter såväl mellan olika befattningsgrupper inom institutioner som mellan institutioner och central administration. Projektets syfte var dels att utforska de spänningsfält som framträder i studien, dels att vaska fram förslag till konkreta åtgärder som skulle kunna minska spänningarna och därmed förbättra arbetsmiljö och -resultat.

Delprojektledningen bestod av tre personer med olika arbetsuppgifter och skiftande bakgrund – en var forskningssamordnare, en fakultetssamordnare och den tredje hade uppdraget som prefekt. Redan i denna lilla grupp, under planeringsfasen, framstod mötet mellan olika erfarenheter av ett och samma universitet som en värdefull källa att ösa ur. En utgångspunkt för delprojektet blev därför att

---

<sup>28</sup> Erlandson, J. & Holmberg, C. (2004).

<sup>29</sup> Erlandson, J. (2004).

skapa ett forum där en provkarta av erfarenheter, synvinklar och förslag inifrån organisationen skulle kunna träda fram och brytas mot varandra.

En så kallad pilotgrupp sattes samman med maximal bredd i representationen: universitetets sju institutioner samt den centrala administrationen fanns representerad, fördelningen mellan lärare-forskare och administrativ personal var jämn, liksom fördelningen mellan kvinnor och män. Den administrativa personalen kom såväl från institutioner som från central förvaltning, i den undervisande och forskande gruppen återfanns doktorander, adjunkter, lektorer och professorer. Totalt bestod gruppen av 20 personer.

## Innehåll och genomförande

Vid en första informationsträff fick pilotgruppen veta att de förväntades fungera som en *tankesmedja* som tillsammans med delprojektledningen skulle utforska fenomenet spänningsfält mellan kärnverksamhet och stödfunktioner. Som inspiration och stöd för diskussionerna skulle ett antal personer kallas in till de workshops som var tänkta att utgöra delprojektets huvudsakliga verksamhet. Några av dessa personer var vidtalade i planeringsskedet, någon också inbokad, medan de senare programpunkterna hölls öppna en tid för att kunna anpassas till de vägar som resonemangen i pilotgruppen skulle kunna ta sig.

Delprojektets programpunkter blev:

- Uppstart i form av ett dygnslångt internat, lett av en organisationspsykolog – Presentation av deltagarna, gruppintroduktion, inledande diskussioner om temat spänningsfält.
- Workshop: Konflikter i arbetslivet – under ledning av en organisationspsykolog
- Workshop: Den akademiska organisationen, kulturer, strukturer, roller – under ansvar av en personalutvecklare
- Workshop: Kultur, etik och uppförandekoder – ledd av en lektor i statsvetenskap
- Sammanfattande internatträff – ledd av delprojektledningen
- Avslutning med avstämning av dokumentation samt utvärdering – ledd av delprojektledningen

Under ovanstående internat och workshops har deltagarna getts möjlighet att presentera och diskutera sina synvinklar kring spänningsfälten. Flera av deltagarna har lyft fram just träffarna som något positivt, att själva möjligheten att träffa andra universitetsanställda genererat ett slags mervärde i sig relaterat till delprojektets tema. Överhuvudtaget har vi upplevt den pedagogiska modellen, med en pilotgrupp med bred representation som möts och ventilerar angelägna arbetsmiljöfrågor, som fruktbar. För att dokumentera det som framkommit och framförallt få en grund för att åtgärda situationen har pilotgruppens diskussioner och slutsatser följts och sammanställts av en extern ”sekreterare”.

# Resultat och åtgärder

## Problembild

Att samlas kring en gemensam problembild, i en så komplex organisation som ett universitet är, kan utgöra ett problem i sig. Men med hjälp av den brett sammansatta pilotgruppen har det utkristalliserats en relativt tydlig problembild, som kan hänföras till begrepp såsom *kunskap*, *attityder* och *gemensamma mål* där nyckelbegreppet i någon mening är det förstnämnda.

## Kunskap och roller

Återkommande i de resonemang som förts är bristen på kunskap om vilka roller var och en ansvarar för. Vad kan förväntas av NN och vad kan NN egentligen förvänta av mig? Kunskapen om rollfördelningen, och därmed om varandras uppgifter, är således bristfällig och skapar slitningar såväl inom som mellan olika personalkategorier. Det leder även till bristande effektivitet eftersom en del uppgifter riskerar att bli gjorda dubbelt upp och andra inte alls. Pilotgruppen upplever också en brist på övergripande kunskap om sammanhang man verkar i. Utan "universitetskunskap" på allmänbildningsnivå hjälper inte god rollkunskap – rollkunskap utan "universitetskunskap" kan till och med få negativa effekter som suboptimering och stelbent agerande av typen "det här är inte mitt bord".

## Målbild

Bristen på en gemensam målbild är tillika något som diskuterats ofta. Även om institutionerna täcks in under ett gemensamt paraply – universitetet – är det uppenbart att rutiner och arbetssätt skiljer sig åt i flera avseenden, vilket gör att institutionerna inte alltid har särdeles mycket gemensamt. Det är inte heller bara mellan institutioner som målbilden skiljer sig. Även inom institutionsgränser kan målbilden skilja sig åt mellan olika anställda eller grupper av anställda. Antalet svar på frågan "varför är jag/vi här?" är förhoppningsvis mindre än antalet anställda, men pilotgruppen erfar en stor spridning i inställning till denna fråga, och det påverkar synen på universitetet och på sin egen och andras roll där. I studien *Enighet och skiljelinjer*<sup>30</sup> lyfts lojalitet fram som ett centralt begrepp – men man berör också frågan om vad som händer när de flesta anställda är ytterst lojala fast mot helt olika begrepp: grundutbildning, universitetsledning, forskningsideal, rollen som myndighetsutövare etc.

## Attityd och bemötande

Ytterligare diskussioner har förts vad gäller bemötande och attityd, där flera givit uttryck för att det finns mycket i övrigt att önska. Pilotgruppen menar att det dels är en ren uppförandefråga, men att det även kan sägas handla om en ögin inställning till andras kompetens och framgång. Attityd- och bemötandefrågan har diskuterats återkommande och flera menar att den utgör ett stort problem. Det hand-

---

<sup>30</sup> Erlandson, J. (2004).

lar inte heller alltid om bemötande mellan olika personalkategorier utan även inom personalkategorier.

### **Upplevelse av hierarkier och fördomar**

Universitetet har en lång tradition med ett hierarkiskt tänkande som ibland får negativa konsekvenser, såsom uttryck för bristande respekt från personer i överordnade roller, eller *upplevelse* av bristande respekt från personer i underordnade roller. Fördomar om ”den rigida administratören” eller ”den demoniska professorn” kanske har funktionen av andningshål i spänningsfälten, men de riskerar samtidigt att legitimera spänningarna och ställa sig i vägen när människor från olika kategorier söker förstå varandra.

### **Förslag till åtgärder**

Att identifiera problemområden är en sak, att utarbeta åtgärdsförslag en annan. Eftersom pilotgruppens sammankomster skett under en relativt lång tid (nästan ett år) har det också möjliggjort att det som diskuterats hunnit sjunka in och bearbetas till nästa träff. Det har likaledes medfört att förslag på åtgärder sakta men säkert kunnat växa fram under tidens gång.

För att bemöta de problembilder som presenterats ovan har pilotgruppen tagit fram ett antal åtgärdsförslag. Vid en genomläsning kan konstateras att de flesta förslag har en bredare utgångspunkt än relationen mellan just *kärnverksamhet* och *stödfunktioner*. I pilotgruppens diskussioner har begreppen kärnverksamhet och stödfunktioner emellanåt ifrågasatts, samtidigt som exempel på bristande förståelse, spänningar och konflikter dykt upp inom såväl som mellan personalkategorier, enheter och grupper.

### **Medel för att minska spänningsfält i organisationen**

**Ökad kunskap** – rollspecifik såväl som universitetsövergripande – är huvudsyftet med många förslag.

**Tydliggörande av roller och processer** är ofta en förutsättning för kunskap, liksom för att **utveckla processer och arbetssätt** mot större effektivitet och bättre arbetsvillkor för de inblandade.

Allt detta lyfts fram som motmedel mot de disparata målbilder som finns i organisationen, tillsammans med **åtgärder som betonar det vi som universitetsanställda har – eller borde ha – gemensamt**.

Ett stärkt **processperspektiv** kan försvaga ett vertikalt hierarkitänkande och dess destruktiva sidor.

Att **synliggöra vad som är ett acceptabelt beteende**, och därmed vad som inte är det, ger begrepp och verktyg för att hantera spänningar och konflikter.

**Breddade och gränsöverskridande nätverk** är en annan faktor som pilotgruppen tror leder till ökad helhetssyn, förståelse och förmåga att samverka med andra funktioner inom universitetet. Pilotgruppens eget arbete har just inneburit en sådan breddning av nätverk för deltagarna, vilket flera har lyft fram som lärorikt och stimulerande.

## **Konkreta åtgärdsförslag**

Roll- och processbeskrivningar. Skapa *enhetligt utformade* rollbeskrivningar för exempelvis de centrala administrativa enheterna. Den utåtriktade versionen, som görs tillgänglig bland annat på webben, bör innehålla gränssnittsbeskrivningar för viktiga processer, d.v.s. *vad* som behöver inkomma *när* och *i vilken form*, för att enheten ska kunna göra sin del i processen inom en angiven tid. Internt inom en enhet/institution/arbetsgrupp kan betydligt mer detaljerade processbeskrivningar, liksom aktuella roll- och befattningsbeskrivningar, vara på sin plats för att synliggöra och kunna utveckla vidare sitt arbetssätt och samarbete med andra aktörer.

Processöversyn. För vissa processer – särskilt centrala för verksamheten, komplicerade eller omdiskuterade och ifrågasatta – kan det vara lämpligt att göra en grundlig processöversyn där representanter för olika länkar och avnämare i processen tillsammans dokumenterar, granskar och föreslår förändringar. En sådan ”processgranskningsgrupp” innebär ett gränsoverskridande nätverk som har fördelar i sig. Det är dock viktigt att rollerna är tydliga: gruppen kan komma med förslag men äger inte processen och fattar inte beslut om den. Ett exempel på process som ofta dykt upp i diskussionerna har varit ”universitetskurs från idé till genomförande”.

Uppförandekod. Arbeta fram en uppförandekod som alla nyanställda aktivt får ansluta sig till. Även redan anställda bör ges möjlighet att diskutera och ställa sig bakom uppförandekoden genom behandling vid enhetsmöte eller liknande. Införandet av en uppförandekod måste också följas av tydliga konsekvenser när koden inte följs. Det handlar i grunden också om att följa lagar och regler, att t.ex. känna till arbetsmiljölagen etc.

Baskompetenslista. Skapa en baskompetenslista som klargör en miniminivå för vad man förväntas känna till och kunna hantera som universitetsanställd. Under rubriken ”känna till” kan viss grundläggande universitetskunskap finnas, medan rubriken ”kunna hantera” kan gälla system och infrastruktur. Listan kan utvecklas vidare med specifika krav för olika personalkategorier och användas i introduktionen av nyanställda och vid planering av kompetensutveckling.

Faktarutor. Arbeta med ökad allmän universitetskunskap bland de anställda, exempelvis genom faktarutor i interninformation som också samlas på hemsidor. Exempel på ämnen: ordlista över de akademiska personalbenämningarna (adjunkt, docent, professor etc.), förklaringar till de vanligaste förkortningarna inom universitetet, grafiska beskrivningar av viktiga processer, historien bakom universitetets logotyp, universitetsstyrelsens roll, relationen mellan universitetet och utbildningsdepartementet eller Högskoleverket.

Synligare ledning. Öka synlighet och direktkommunikation från universitetets högsta ledning ut mot organisationen som helhet. Genom ”rektors tal till folket” och liknande grepp kan universitetskunskapen öka samtidigt som en de facto gemensam nämnare – hela universitetets ledning – blir mer synlig. Om dessa ak-

tiviteter ger tillfälle till kontakter mellan åhörare från olika håll i organisationen ökas också de gränsöverskridande kontakterna.

Introduktionsutbildning. Förnya introduktionsutbildningen för nyanställda och tydliggör vikten av en sådan utbildning. Genom en interaktiv och problembaserad pedagogik, gärna i mindre, blandade grupper som arbetar över längre tid, kan man uppnå gränsöverskridande kontaktnät och större helhetsförståelse än vid den traditionella introduktionsutbildningen som bygger på envägskommunikation från olika verksamhetsföreträdare om sina respektive ansvarsområden inom universitetet. Introduktionsutbildningen skulle kunna genomföras i olika steg. En eventuell uppförandekod bör behandlas här.

Universitetskunskap för alla. Implementera tankarna om introduktionsutbildningen ovan i andra befintliga utbildningar som universitetspedagogisk grundkurs, handledarutbildning och ledarskapsutbildning. Strukturera om eller komplettera detta utbildningsutbud så att alla anställda kan erbjudas utbildning i universitetskunskap med inslag av interaktivitet och gränsöverskridande nätverk. Av stor vikt är härvidlag att ta hänsyn till just *alla* universitetsanställda och inte enbart nyanställda.

Fadder-/mentorssystem. Inför ett fadder-/mentorssystem för (ny)anställda. Samla medarbetare med god universitetskunskap i en mentorspool. Fördela mentorer så att kontakter etableras över enhets- och institutionsgränser. Finansiera exempelvis tre arbetsluncher för varje mentor-/adeptpar och förse dem med diskussionsunderlag om exempelvis mål, roller och bemötande.

Presentera personer. Presentera alla nyanställda på universitetet så att de ges möjlighet att få en bild av såväl yrkesrollen som personen bakom. ”En-dag-på-jobbet”-reportage i den interna tidningen kan ha samma förståelseökande och kontaktskapande effekt för redan anställda. Att presentera enheter eller institutioner skulle också kunna vara ett sätt för anställda att öka kunskapen om universitetets olika delar.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram ett åtgärdsförslag som blev synligt och konkret formulerat först i delprojektets utvärdering och sammanfattning. Detta trots att det berörts återkommande under hela projektiden, av såväl deltagare som workshopledare och externa betraktare: Delprojektets metod i sig själv är en nog så ändamålsenlig åtgärd, användbar i betydligt fler sammanhang än just spänningsfält i en organisation. Metodens huvudbeståndsdel är en väl sammansatt grupp som representerar många perspektiv och som ges tillfälle i tid och rum att bygga relationer och resonemang i ett öppet klimat. En sådan grupp kan dels formulera många goda idéer, men inte minst genom sitt eget agerande förverkliga ambitioner som ökad förståelse, breddade kontaktnät och djupare kunskaper.



# Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud

*Ylva Nilsson och Karolina Österdahl*

## Bakgrund

Delprojektet – *Stöd och utveckling för mellanchefer och skyddsombud* – tog form efter insikt om att universitetets chefer på mellannivå inte erbjudits ledarutbildning i samma utsträckning som chefer på högre nivåer. Dessutom har denna chefsgrupp ökat avsevärt med tanke på den expansion som ägt rum. Det kan därutöver vara så att man kan bli avdelningschef eller liknande utan att ha varken erfarenhet eller utbildning i ledarskap – istället ligger goda meriter inom sitt ämne ofta till grund. Därför sågs det som betydelsefullt att erbjuda mellancheferna utbildning inom områden som bland annat berörde den egna ledarrollen, relationen mellan medarbetare och chef samt att kunna upptäcka tidiga signaler på ohälsa bland medarbetarna. Bland skyddsombuden fanns också ett uttryckt behov av stöd för att bättre kunna möta de krav som är förknippade med den rollen, inte minst gällde det frågor av psykosocial karaktär.

Målsättningen med delprojektet har alltså varit att ge utbildning och stöd till personer som innehar ledningsfunktioner på mellannivå, exempelvis avdelningschefer och studierektorer, men även till skyddsombud, inom frågor som tar upp de psykosociala aspekterna av arbetet. En förväntning är att chefer och skyddsombud efter deltagande i projektet ska uppleva en ökad förmåga att hantera de situationer de ställs inför i den dagliga verksamheten.

## Innehåll och genomförande

Projektet fick tidigt en klar organisation med en ledning där det ingick en delprojektledare och en extern utbildare. Den sistnämnde, som arbetar som privatpraktiserande psykolog, rekryterades utifrån externa rekommendationer. Han hade aldrig tidigare arbetat på ett universitet och visste därmed lite om dess verksam-

het – men detta sågs som positivt. Delprojektledaren arbetade fram projektets upplägg tillsammans med projektledaren för hela HALV- projektet och med stöd ifrån anställda i personalsektionen. De beslutade bl.a. om målgrupp och övergripande teman som skulle behandlas. Teman valdes ut utifrån vad personal i personalsektionen upplevde som viktigt med tanke på deras erfarenhet av olika personalärenden. Vidare bestämde de att utbildningstillfällena skulle fördelas över en termin – detta för att ge deltagarna tid att reflektera mellan träffarna. Utifrån dessa ramar kom sedan den externa utbildaren med förslag på delprojektets mer detaljerade upplägg. Han fick ansvar för hur de olika temana skulle behandlas, vilka arbetsformer som skulle användas. Delprojektledaren fick istället en mer praktiskt samordnande funktion.

När innehåll och arbetsformer stod klart startade projektet med en grupp mellanchefer och en grupp skyddsombud. Under kommande terminer var det ytterligare två grupper med mellanchefer som deltog. Rekryteringen gjordes genom skriftlig inbjudan direkt till berörd personal. Det visade sig att intresset var stort och grupperna fylldes snabbt – det var ”först till kvarn” som gällde. Totalt medverkade 32 mellanchefer och 10 skyddsombud.

Under ledning av den externa utbildaren erbjöds mellancheferna en utbildning som omfattade två heldagsträffar följt av fyra halvdagsträffar, fördelade över en termin. Skyddsombuden erbjöds en liknande utbildning, men upplagd på en heldag och fyra halvdagar. Inledningsvis kom utbildaren och deltagarna överens om en muntlig sekretess – att det som sägs stannar i gruppen – i syfte att skapa trygghet och ett gott samtalsklimat.

De olika kurstillfällena hade snarlika upplägg. Varje träff inleddes med en föreläsning på ca 30-45 min följt av en diskussion kring det aktuella ämnet. Utbildaren hade då en viktig funktion i att se till att alla i gruppen kom till tals. Därefter praktiserades olika övningar och avslutningsvis diskuterades praktikfall utifrån såväl utbildarens som egna erfarenheter. Syftet var att koppla det övergripande temat till den egna verkligheten. Deltagarna fick dessutom göra olika praktiska tester där målet var att se hur väl man känner sig själv och personerna omkring en.

Innehållet i utbildningen varierade något beroende på målgruppen. Gemensamt var dock att innehållet i hög grad var relaterat till utbildarens erfarenheter snarare än litteratur på området. Utbildningen för mellancheferna omfattade fyra olika teman, där varje tema behandlades under en eller två träffar. Följande teman togs upp:

*1. Att leda personal i en mycket föränderlig tid*

- inställning, attityder, motivation, engagemang
- ledarens roll som förebild och entusiasmerare
- trygghet och information, uppskattning och självkänsla
- misstro och tillit, bitterhet och förhoppningar

2. *Personlighetens och ledarstilens betydelse*
  - olika vägar att förstå hur man påverkar medarbetarna
  - ledarskapets fallgropar
  - värderingar, roller och förväntningar
  - professionell och privat, specialist och ledargestalt
3. *Problemlösning och konflikthantering*
  - det svåra samtalet kring känsliga frågor
  - stegen i konflikthantering
  - intriger, kränkande särbehandling och andra fenomen
  - utveckling av arbetsklimat och öppenhet
  - ge och ta emot kritik
4. *Människors enorma potential*
  - biologiska förutsättningar
  - stress, utmattning, kreativitet
  - begreppet arbetsglädje
  - organisationsutveckling i vardagen

För skyddsombuden genomfördes utbildningen med fokus på rollen som skyddsombud och dess ansvar samt befogenheter. Ett par olika teman bearbetades under varje träff. Utbildningen behandlade följande innehåll:

1. *Vilka villkor gäller i arbetslivet idag?*
  - snabbhet i förändringar
  - förutsägbarhet och trygghet
  - trygghet utan arbetsro – går det?
  - individualism, skilda verklighetsupplevelser
2. *Vad innebär rollen som skyddsombud i praktiken?*
  - tillgänglig, lyssnande, stöd
  - sluss vidare – vart?
  - en man litar på
  - känna sig själv
3. *Problemlösning*
  - organisationsnivå, gruppnivå, individnivå
4. *Tidiga symtom och bemötande*
  - varje anställds egen, upplevda sanning
5. *Gruppfenomen*
  - personkemi, klimat, irriterande olikheter, syskonrivalitet
6. *Stress- och utmattningsfrågorna utifrån konkreta fall och situationer*
7. *Rädsla och ambivalens i skyddsombudsrollen*
8. *Vissa teman som anges i mellancheffprogrammet*

## Granskning och uppföljning

Projektet har granskats på följande sätt:

- Vid flera tillfällen har delprojektledaren deltagit i möten med övriga ansvariga inom HALV-projektet som andra delprojektledare, projektledning, utvär-

derare, universitetsledningen och företrädare för Utvecklingsrådet. Under dessa möten har man redogjort för utvecklingen och fått återkoppling, bland annat i form av ”kritiska frågor” för respektive delprojekt.

- Delprojektledaren har fört en fortlöpande dialog med utbildaren samt med ledningen för HALV- projektet. Hon medverkade dessutom själv i första utbildningsomgången.
- Deltagarna i projektet gjorde en muntlig utvärdering under sista träffen, där samtliga teman som tagits upp under utbildningen diskuterades.
- Delprojektledaren har gjort en självvärdering där projektets process och syfte har värderats.
- Intervjuer har gjorts med sex deltagare i projektet samt den externa utbildaren.

## Resultat

Deltagarna i projektet har genomgående positiva synpunkter kring utbildningen;

*”Det är en oerhörd förmån att få ha varit med om detta”*

*”Jag har blivit stärkt i min roll”*

Ovanstående citat är två av många positiva uppfattningar deltagarna haft om projektet. Samtliga respondenter anser att en sådan här typ av utbildning borde vara ett naturligt inslag i arbetslivet. Det skapar förutsättningar för ett ledarskap som bidrar till hälsa i arbetslivet, men innebär även en personlig utveckling, inte minst genom utbytet med andra personer med liknande befattningar. Detta utbyte har varit särskilt stimulerande då deltagarna varit verksamma i olika delar av organisationen och haft varierade arbetsuppgifter. Berättelser om olika erfarenheter blandat med diskussioner tillsammans med ett klimat där det tilläts frågor och personliga reflektioner har varit uppskattat. Överenskommelsen mellan den externa utbildaren och deltagarna att ingå i en oskriven sekretess var en god förutsättning och något som gynnat diskussionerna gruppdeltagarna emellan.

Deltagarna framhäver också att det har varit bra variation mellan de olika tillfällena och att praktisk information getts i god tid. Det sistnämnda nämner respondenterna som betydelsefullt med tanke på i många fall fulltecknade almanackor. Ingen har sett deltagandet i projektet som ”extra jobb”, utan mer som en förmån. Ett resultat är en grupp som ”frivilligt” fortsatt att träffas efter avslutad utbildning för att diskutera erfarenheter. Vidare påpekas att själva upplägget med flera och spridda utbildningstillfällen fungerat bra. Det har gett möjlighet att mellan varje tillfälle reflektera och även kunna använda sina nya kunskaper. Erfarenheter har sedan kunnat fångas upp vid nästa träff.

Utbildaren som ansvarat för projektets aktiviteter upplever att projektet fallit bättre ut än väntat. Det har varit uppskattande feedback kring relevanta samt intressanta teman och det goda diskussionsklimatet. Han lyfter fram att tryggheten

har varit betydelsefull för att skapa detta klimat. Upplevelsen är att deltagarna tyckte att det var särskilt givande att spegla den egna personlighetens betydelse för ledarskapet och sättet att hantera relationer med medarbetarna. Vidare fanns det ett stort intresse och engagemang kring frågan om konflikter och konflikthantering. Delprojektledaren tycker att målet att deltagarna ska känna sig stärkta i sina roller och bättre rustade att hantera de svåra delarna av ledarskapet har uppnåtts. Det är dock svårt att säga om effekten har blivit att de personer som deltagit nu skulle vara "bättre chefer". Det är något som får visa sig på sikt.

## Analys/diskussion

Som framgår av ovan anser deltagarna att projektet varit värdefullt och givande. Belåtna deltagare har gett "ringar på vattnet" och flera personer har hört av sig och undrat om fler ska erbjudas motsvarande utbildning. Detta gäller även chefer på andra nivåer. Det kan därför finnas anledning att se över möjligheterna att bygga in denna typ av utbildning i det ordinarie ledarutbildningsprogram som finns vid universitetet. Dessutom saknar flera chefer inom universitetsvärlden utbildning och erfarenhet i ledarskap vilket ytterligare motiverar en permanent utbildningssatsning.

En av projektets starka sidor är satsningen på en grupp som fått ett allt större ansvar, inte minst för personal, men som lätt glöms bort. Inför projektets början fanns en tveksamhet i att blanda olika typer av chefer, exempelvis från förvaltningen respektive från institutionerna, i samma grupp. Detta blev istället uppskattat samt berikande och öppnade upp till gränsöverskridande diskussioner. Bland annat visade det sig att personer med samma titel, exempelvis avdelningschef, kunde ha mycket varierande arbetsuppgifter. Däremot blev det uppenbart att det många gånger är samma typ av problem som man ställs inför som chef på denna nivå.

Den externa utbildaren pekar på betydelsen av att kunna se på sin roll utifrån och diskutera hur man ska agera i olika situationer. Man är ofta ensam som chef och därför har ett forum där man kan träffa andra i samma situation en viktig funktion. Det är också stor skillnad på att vara chef inom förvaltningen, med medarbetare som finns på plats dagligen och på regelbundna tider, i förhållande till att vara chef på en institution. Där kan medarbetarna arbeta på annan ort eller liknande, vilket innebär att man inte ses på flera dagar eller kanske till och med veckor. Det är lättare att "styra" en grupp som finns på plats, som man träffar dagligen och kan prata med, än att vara chef för medarbetare som man träffar då och då. Detta är en angelägen fråga att uppmärksamma och exempelvis belysa ur ett arbetsmiljöperspektiv.

En möjlig utveckling framöver inom samma område, utöver att permanenta ledarutbildning för denna målgrupp, är att även se över och stärka medarbetarskapet. Det skulle kunna vara ändamålsenligt för en god arbetsmiljö att likaledes

anordna utbildning för medarbetarna i ”att bli ledd” eller ”ett gott medarbetarskap. Detta är något som sällan behandlas, istället läggs allt fokus på ledaren.

Avslutningsvis kan man fundera, utifrån det lyckade projektet, hur man kan finna en naturlig mötesplats för målgruppen mellan chefer att behandla olika ”mjuka” frågor efter avslutad utbildning. Likaväl som man som chef ska ansvara för regelbundna träffar med sina medarbetare kan det finnas fog för någon form av återkommande träff för chefer som oftast har en nära kontakt med personal. Detta är med all säkerhet angeläget för dessa chefers hälsa och välbefinnande.

# Att hantera en flexibel arbetssituation – om självförvaltande kompetens

*Maria Estling Vannestål, Carina Axelson & Mathias Hedenborg*

## Bakgrund

Ett av de områden som uppmärksammats inom HALV-projektet är universitetslärares flexibla arbetssituation. I en studie vid Växjö universitet (Erlandsson & Holmberg 2004) visade det sig bl.a. att många lärare uppskattar den frihet och flexibilitet som arbetet innebär. Men somliga upplever också negativa sidor av friheten i form av stress och ibland även stressrelaterad ohälsa, eftersom det egentligen inte finns någon gräns för hur mycket man kan arbeta. Många jobbar betydligt mer än de timmar man har betalt för, vilket också bekräftas av en omfattande studie från Högskoleverket (2008). I denna rapport beskrivs hur utvecklingen inom högskolevärlden de senaste åren har gått mot att lärare har fått större och mer heterogena studentgrupper – vilket kräver mer förberedelse och handledning – utan att för den skull få ökad tilldelning av timmar, på grund av lärosätenas dåliga ekonomi. Bristen på pengar har också inneburit att lärarna har fått fler administrativa uppgifter på sin lott då administrativa funktioner försvunnit på många ställen. .

En rapport inom HALV-projektet (Glemne & Nilsson 2007) visar att bland de ”friskfaktorer” som de anställda vid Växjö universitet upplever som viktiga ligger ”balans mellan arbetsliv och privatliv”, ”tillfredsställande arbetsbelastning” och ”tid för återhämtning” högt upp på listan. I sin avhandling från 2004 har Marika Hansson myntat begreppet *självförvaltande kompetens* som ett sätt att beskriva det som krävs för att hantera den flexibla arbetssituationen som kännetecknar många yrken och arbetsplatser idag.

Huvudsyftet med det aktuella delprojektet inom HALV-projektet har varit att stödja lärare i deras arbete med att utveckla denna självförvaltande kompetens. En förhoppning var också att få fram ett underlag för diskussioner om arbetsmiljöfrågor med t.ex. fackliga organisationer och arbetsgivare.

Projektet omfattade en grupp om tolv lärare från två olika institutioner vid Växjö universitet och innehöll fyra olika komponenter. Deltagarna har gjort en s.k. *Stressprofil*, ett verktyg som mäter en arbetstagares upplevda arbetssituation och förmåga att hantera denna på olika sätt. Under ett års tid har de deltagit i ett försök med *registrering av sin arbetstid*, med syftet att ge individen mer överblick över sin arbetssituation. Det har också arrangerats *seminarier* för deltagarna med målet att skapa mer kunskap och reflektion kring den självförvaltande kompetensen. Slutligen fick de medverkande under en vecka skriva en kortfattad *loggbok* där de reflekterade över sin arbetssituation. Dessa fyra aktiviteter beskrivs i mer detalj nedan.

## Innehåll och genomförande

Deltagande i projektet var helt frivilligt; de medverkande rekryterades, via information, från två av universitetets sju institutioner och därefter fick de anmäla intresse. Förhoppningen var initialt fler deltagare än det slutliga antalet på tolv personer, men när väl projektet kom igång kändes det som en lagom stor grupp att arbeta med i seminarieform. Projektets aktiviteter pågick under ett års tid. Majoriteten av deltagarna deltog under året i samtliga fyra projektaktiviteter: Stressprofil, tidsregistrering, ett eller flera seminarier samt loggboksskrivande.

### Stressprofil

I anslutning till starten för tidsregistreringen erbjöds deltagarna att fylla i en Stressprofil, och detta upprepades även vid tidsregistreringens slut ett år senare. Verktyget, som är uppbyggt utifrån modern forskning om stress och stressrelaterad ohälsa, består av drygt 200 frågor som bearbetas och summeras i en form som gör det lätt för individen att vid ett återföringsamtal bl.a. analysera eventuella riskområden, framförallt relaterade till den psykosociala arbetsmiljön. Syftet var dels att den individuella deltagaren skulle få en sammanställning över hur man upplever sin arbetssituation och hanterar eventuella problem, dels att projektet skulle få ett visst underlag för jämförelse av situationen på gruppnivå vid tidsregistreringens start och slut. Eftersom deltagarantalet var begränsat handlade det förstås inte om en tillförlitlig kvantitativ studie, men vissa slutsatser kunde ändå dras (se Resultat).

### Tidsregistrering

Tidsregistreringen pågick under hela året och deltagarna skickade sina rapporter till projektledaren en gång i månaden. Projektledningen gjorde dock från första början klart att tidsregistreringen inte skulle ha något kontrollsyfte utan vara till för de anställda, och att rapporteringen endast syftade till att ledningen skulle kunna få överblick över arbetstiden på gruppnivå. Anledningen till valet att registrera tid under ett helt år var att få med såväl terminstid som storhelger och se-



mestrar i rapporteringen. En hypotes var att den eventuella extratid man arbetade in under höstterminen skulle användas för en längre ledighet runt jul.

Som underlag användes en enkel Excel-mall (som arbetats fram av projektledningen) med kolumner för datum, arbetsdagens början och slut, plats där arbetet genomfördes, samt hur arbetet fördelades mellan de fyra kategorierna *undervisning, forskning, administration* och *övrigt*. Hur detaljerat och på vilket sätt man registrerade sin arbetstid var upp till varje deltagare, men de uppmanades att notera åtminstone var och hur mycket man jobbade samt hur arbetsuppgifterna fördelade sig i grova drag. Inledningsvis fanns det bland några av deltagarna vissa funderingar kring hur man bäst skulle rapportera sin tid, men deltagarna vände sig ganska snart vid att registrera sin tid och hittade sina egna personliga modeller för detta. Vi återkommer närmare till resultaten av tidsregistreringen på gruppnivå nedan.

## Seminarier

Under projekttidens gång genomfördes sex seminarier i projektgruppen, vid varje tillfälle med någon inbjuden gäst (psykolog, kognitiv beteendeterapeut, personalchef, personalkonsult). Projektsekreteraren skrev vid dessa seminarier minnesanteckningar som skickades ut till projektdeltagarna så att man skulle kunna ta del av diskussionen även då man hade förhinder. Vid varje seminarium inledde projektledaren med en kort sammanfattning av det aktuella läget i tidsregistreringen och sedan diskuterades resultaten i gruppen. Något som de medverkande återkom till vid flera seminarier var: ”Vad är det som tar sådan tid?”. Många upplever (precis som konstaterades i Högskoleverkets rapport (2008) att man lägger alltmer tid på administration – utan att få fler timmar i tjänsteplaneringen för detta.

Teman för de olika seminarierna var i övrigt bl.a. tid och prioritering, Stressprofilen, stress och verktyg för att hantera den samt vad uppdraget som universitetslärare egentligen innebär. Innehållet i dessa seminarier byggde på förslag dels från projektledningen, dels från deltagarna själva. Vanligtvis behövde inte deltagarna förbereda sig inför seminarierna, men vid ett av dem läste de ett utdrag ur Bodil Jönssons rapport om ett lyckat stresshanteringsprojekt (Jönsson & Löfgren 2005). Det blev en intressant och öppen diskussion om olika verktyg för att hantera stress. Överhuvudtaget upplevde vi i projektledningen att diskussionsklimatet i gruppen blev bättre och bättre i takt med att deltagarna lärde känna varandra lite mer.

## Loggboksskrivande

Loggbok skrevs under begränsad tid – endast under en vecka – en bit in på andra terminen. Deltagarna fick fria händer vad gällde såväl omfattning som innehåll, men projektledningen tipsade om att den som ville undvika att uppgiften blev tidsödande kunde nöja sig med att t.ex. skriva ner tre adjektiv som sammanfattade dagen. Deltagarnas anteckningar bidrog till en fördjupad förståelse för deras

situation, och man kunde urskilja vissa mönster. Ett sådant var att många deltagare upplevde att de pendlade mellan bra dagar (då de t.ex. kände sig kompetenta och hade kontroll över sin situation) och dåliga dagar (då de t.ex. kände sig inkompetenta och upplevde brist på kontroll). Stress och frustration över arbetssituationen var ett återkommande tema, men flera deltagare uttryckte också glädje över bl.a. det fina vädret – vilket visar på en positiv förmåga att finna glädjeämnen i livet trots en emellanåt mycket tung arbetsbörda. Sjuknärvaro, d.v.s. att man arbetar fast man egentligen borde vara sjukskriven, är ett omvitnat problem i den akademiska världen, som visade sig i flera deltagares loggböcker. En annan reflektion var att flera deltagare pekade på behovet av återhämtning. Möjligtvis kunde det ha att göra med att denna fråga ventilerats vid flera seminarietillfällen och att deltagarna därmed blivit mer medvetna om dess betydelse under projektet.

## Granskning av projektet

I samband med flera möten med övriga ansvariga inom HALV-projektet (projektledning, delprojektledare, utvärderare samt företrädare för universitetsledning och Utvecklingsrådet) har delprojektledningarna berättat om utvecklingen och fått respons, bland annat i form av "kritiska frågor". Det har även varit en kontinuerlig dialog mellan delprojektledningen och ledningen för HALV-projektet som bidragit till reflektion och förändring.

Under terminen efter projektets slut genomfördes intervjuer om 30-90 minuter vardera med nio av de tolv deltagarna. Resultatet av intervjuerna beskrivs kortfattat i den senare delen av nästa avsnitt; mer utförlig information finns i rapporten *Utvärdering av delprojekt Sju "Arbetets förläggning för lärare"* (Glemne & Carlsson 2007).

Utöver detta har det hållits ett avslutande lunchseminarium på Växjö universitet där delprojektet presenterades för och ventilerades av intresserade kollegor.

## Resultat

Vi ska nu försöka sammanfatta resultaten av projektet om självförvaltande kompetens, och har valt att dela upp den här presentationen i tre olika komponenter: *Resultat av tidsregistreringen*, *Resultat av Stressprofilen* och *Resultat av intervjuer med projektdeltagande*. Därmed får vi med såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter.

### Resultat av tidsregistreringen

En sammanställning av resultaten av tidsregistreringen visar att projektdeltagarna under det år som testverksamheten pågick samlade på sig i genomsnitt 89 obetalda extratimmar. Slår man ut det på hela året innebär detta cirka två timmar

extra per vecka. Det kan möjligen tyckas lite men ser man det i ett vidare perspektiv skulle det under tio års tid i genomsnitt innebära drygt tjugo arbetsveckor utan lön. Resultaten varierade stort mellan olika individer – allt från 38 till 263 timmar obetald övertid totalt under året. En annan intressant aspekt var hur många semesterdagar deltagarna hade utnyttjat. Vi kunde konstatera att man i genomsnitt hade fem semesterdagar som inte utnyttjats. Det visade sig också att antalet uttagna dagar ofta korrelerade väl med den övertid man arbetat; de personer som hade samlat på sig mest övertid hade dessutom utnyttjat lägst antal semesterdagar. Variationen låg mellan noll och tjugo semesterdagar som inte utnyttjats.

## **Resultat av Stressprofilen**

En jämförelse av resultaten av Stressprofilen på gruppnivå vid början och slutet av projektet visade att arbetstillfredsställelsen generellt i gruppen hade blivit lite bättre och så även stresshanteringen, såväl den probleminriktade som den känslolinriktade. Stressreaktionerna hade också förbättrats; det finns tre index i profilen (utbrändhetsprocess, buffert mot stress och återhämtning) och alla tre visade på bättre resultat vid projektslutet jämfört med projektstarten. Vidare hade informationsstressen minskat och belastningen i fråga om aspekten lön och belöningar likaså. Inre krav hade minskat och självkänslan hade förbättrats. Tidspressen hade minskat och ifråga om s.k. typ A-beteende hade aggression, irritation och misstro minskat markant. Tidsplanering, socialt och praktiskt stöd samt problemhantering visade också bättre resultat vid det andra måttillfället. Slutligen var sömnen ganska mycket bättre och kroppsliga symptom något färre.

## **Resultat av intervjuer med projektdeltagarna**

Stressprofilen fick mestadels positiva utvärderingar, även om den upplevdes mastig att besvara och av vissa som bitvis något otydlig i sina frågor. Man ansåg att profilen gav en ibland skrämmande bild men rättvisande bild av situationen, och ett par deltagare insåg att de verkligen låg i farozonen. De erbjöds därför professionell hjälp. Ätminstone en medverkande säger sig ha gjort omvälvande förändringar av sin arbetssituation. Flera deltagare menade att det skulle vara bra att använda Stressprofilen i större skala för att upptäcka tidiga varningssignaler men ifrågasatte om det finns resurser för att erbjuda den till större personalgrupper.

Tidsregistreringen verkar – efter vissa initiala problem – ha fungerat relativt bra för de flesta deltagarna. Flera har påpekat att det var positivt att få mer överblick och se att de kunde känna att de gjorde tillräckligt och gå hem efter arbetsdagens slut utan att ha dåligt samvete. Någon påpekade att mallen i början skapade lite stress i sig eftersom man ville bygga upp en buffert, någon såg den lite som ett kontrollinstrument trots att detta inte alls var syftet. Det faktum att deltagarna gavs stor frihet i hur man ville rapportera var något som vissa upplevde som positivt (individ Anpassning) och andra negativt (brist på jämförbarhet). Några har också påpekat att mallen skulle kunna utvecklas. Flera har fortsatt med sin regi-

strering efter projektets slut, medan några rapporterade att de under projekttiden fick en tillräckligt bra överblick över sin situation för att det ska fungera bra utan tidsregistrering.

Majoriteten av deltagarna verkar också ha upplevt seminarierna som värdefulla med varierade, intressanta och öppna diskussioner. Man säger att man har fått råd, stöd och nya perspektiv från såväl inbjudna gästföreläsare som andra projektdeltagare. Det finns lite olika syn på seminariegruppens sammansättning. Några tyckte att det var bra att blanda olika institutioner och olika yrkeskategorier, medan andra hade föredragit en mer homogen grupp, t.ex. bara adjunkter, lektorer eller doktorander. Det uttrycks inte riktigt i klartext, men eventuellt kan några ha upplevt det som negativt att gruppen innehöll flera personer i (nuvarande eller tidigare) ledande position: studierektorer och prefekter. Detta kan ha upplevts som hämmande. Å andra sidan tyckte vi i projektledningen att det gav positiva signaler om att projektet var betydelsefullt genom att även dessa kategorier fanns representerade.

Loggboksskrivandet får positiva omdömen, samtidigt som det också konstateras att det användes under en alltför kort tid för att man ska kunna bedöma dess effekt. Någon upplevde aha-upplevelser när man såg att man inte var ensam om sin arbetssituation. En deltagare föreslog att loggboken skulle kunna vara till extra stor nytta vid olika typer av krissituationer, såsom extrem stress, då man kan behöva sortera sina tankar och känslor.

De flesta deltagarna verkar eniga om att hälsoarbete av det här slaget bäst bedrivs som en ständigt pågående process, integrerad i den ordinarie verksamheten. Någon föreslog att man skulle kunna arbeta med arbetsmiljömoduler och att man som anställd årligen bör delta i någon sådan precis som man har utvecklingssamtal.

Utvärderarna drar den sammanfattande slutsatsen att projektet (trots några negativa synpunkter på olika aspekter av projektet) har haft effekt, såväl på individ- som på gruppnivå. Vi avslutar med ett par citat som belyser det faktum att projektet åtminstone bidragit till att ett par av deltagarna har upplevt en vändpunkt, fått nya synsätt på arbetet och livet och en positiv individuell hälsoutveckling:

*”Min hälsa är 100 % bättre idag. Om det bara är HALV-projektets förtjänst eller inte vill jag låta vara osagt, men om jag inte hade gjort stressprofilen då hade jag fortfarande sprungit i mitt eget ekorrhjul eller blivit sjukskriven.”*

*”Jag fick lära mig att må så bra som jag borde – det är en livserfarenhet jag alltid kommer att bära med mig. Fler borde ta chansen!”*

## Analys och diskussion

Som helhet kan vi konstatera att projektet har fungerat relativt väl. Eftersom vi själva i projektledningen under projektets gång upplevt att majoriteten av deltagarna varit ganska nöjda var det inte särskilt förvånande att utvärderingen på flera sätt bekräftade detta. Även om vi inte kan dra några långtgående slutsatser av resultatet från Stressprofilen kan vi ändå konstatera att gruppen som helhet också verkade må bättre efter projektets genomförande, detta trots att arbetsbelastningen hade ökat för några av deltagarna. Tidsregistreringen ser ut att ha hjälpt åtminstone en del av deltagarna att få en bättre överblick över sin arbetssituation och i synnerhet seminariediskussionerna har (även om det gick lite trögt med diskussionerna i början) upplevts ge stöd åt flertalet deltagare. Ett positivt resultat som vi inte hade räknat med var att några deltagare faktiskt upplevt projektet som helhet eller delar av det (t.ex. möjligheten att få göra en Stressprofil) som livsavgörande – sådana stora förväntningar hade vi inte haft. Kanske har t.ex. en eller ett par långtidssjukskrivningar därmed kunnat undvikas. Om man ser pessimistiskt på resultaten kan man naturligtvis beklaga att tidsregistreringen *inte* ledde till att projektdeltagarna *inte* jobbade mer än den tid de hade betalt för, även om det inte var det egentliga syftet (utan snarare att ge dem en överblick över situationen). Dock kan man förstås spekulera i om inte deltagarna skulle ha arbetat ännu mer obetald extratid om de inte hade noterat hur mycket de faktiskt arbetade. Kanske kan man också hantera en tung arbetsbörda bättre om man har överblick över sin tid.

Nu återstår frågan hur vi ska gå vidare efter projektets slut. Det faktum att många deltagare var positiva till projektaktiviteterna, liksom resultatet av Stressprofilen, legitimerar en spridning av de tankar och idéer om olika verktyg som testats för att öka de anställdas självförvaltande kompetens. Som ett första steg i att försöka nå ut till fler personer har projektet presenterats för flera olika grupper vid Växjö universitet och Högskolan i Kalmar. Dessa presentationer har fått till följd att ett liknande upplägg som det som genomfördes inom ramen för HALV-projektet kommer att testas i några mindre grupper på Institutionen för humaniora i Växjö och vid Humanvetenskapliga institutionen i Kalmar. Vidare har det också diskuterats ett antal andra sätt att sprida informationen som t.ex.

- riktad information till anställda i arbetsledarposition (prefekter, studierektorer) vid andra institutioner än de ovan nämnda
- information vid institutionsmöten på andra institutioner än de ovan nämnda
- information vid introduktionsdagar för nyanställda
- information i personaltidning och facktidskrifter
- en ”verktygslåda” på personalsektionens hemsida med bl.a. tidsregistreringsmallen, loggboksmallan och förslag till ämnen för seminariediskussioner

Vilka av dessa åtgärder som är angelägna att satsa på och hur detta i så fall ska konkretiseras blir föremål för fortsatta diskussioner. Ytterligare en punkt kan bli aktuell – diskussion med fackliga organisationer – detta är något som var tänkt som ett tydligare inslag redan under projektiden. Anledningen till att så inte blev

fallet är framförallt att projektgruppen blev för liten för att den skulle ge underlag till någon tillförlitlig statistik och därmed några generaliseringar. Man kan dock säga att resultaten ger viss ytterligare komplettering till den arbetsmiljöenkät som genomfördes vid Växjö universitetet för några år sedan (Erlandsson & Holmberg 2004) samt Högskoleverkets rapport (2008) som båda visade på en generell tendens att akademiska lärare arbetar mer än vad de har betalt för. Inte minst eftersom tidsregistreringen i det aktuella projektet skedde under ett helt års tid, medan de andra studierna mer var nedslag i verksamheten vid en viss tidpunkt på året.

Ett utvecklingsförslag från en projektdeltagare var att bygga upp ett sorts system med olika ”moduler” för arbetsmiljöfrämjande verksamhet, som de anställda uppmanas att genomgå regelbundet, på samma sätt som utvecklingssamtal. Det är en intressant tanke och liknar den arbetsform som tillämpats inom ett annat delprojekt inom HALV som riktat sig till doktorander. Det handlar om en ”utbildning” i olika steg i hur man bäst klarar sig igenom sina doktorandstudier med en god hälsa. Möjligtvis kan det som nu byggs upp på de båda humanistiska institutionerna i Växjö och Kalmar utvecklas till något sådant i framtiden.

En ytterligare synpunkt som kom fram i utvärderingen är att mallen för tidsregistrering kunde utvecklas med en kontinuerlig summering av hur tiden har fördelats på olika arbetsuppgifter. En sådan inledande utveckling av mallen är nu genomförd, men modellen kan förfinas ytterligare. Ännu en fråga är om Stressprofilen borde erbjudas anställda vid universitetet i större omfattning än vad som görs idag. Som påpekades i utvärderingen är profilen resurskrävande, men kanhända ändå en god investering, i synnerhet om den kan leda till att man upptäcker personal i farozonen för stressrelaterad ohälsa på ett tidigt stadium. I kombination med bra verktyg kan den bidra till en positiv hälsoutveckling och förhoppningsvis förkortade eller uteblivna sjukskrivningsperioder.

Utmaningen blir nu alltså att hitta bra vägar att gå vidare med arbetet på olika plan. Ett problem är att det kan vara svårt att nå ut, kanske i synnerhet till de personer som bäst behöver hjälp med att hantera sina flexibla arbetssituationer. Framförallt gäller det att få medarbetare i ledande positioner att förstå vikten av att insatser av det här slaget måste få kosta initialt, men å andra sidan har potential att ge minskade kostnader på längre sikt.

## Referenser

- Erlandsson, Jenni & Christine Holmberg. 2004. *Tidsanvändningsstudien. En enkät om arbetsmiljön vid Växjö universitet*. Växjö universitet: Institutionen för samhällsvetenskap.
- Estling Vannestål, Maria, Mathias Hedenborg & Carina Axelsson. 2008. Slutrapport för delprojekt 7 inom Halv-projektet.
- Glemne, Mats & Ylva Nilsson. 2007. *Friskfaktorer vid Växjö universitet. Arbetsrapport 2007-03-28*. Växjö universitet.

- Glemne, Mats & Samantha Carlsson. 2007. *Utvärdering av delprojekt Sju "Arbetets förläggning för lärare"*. Växjö universitet.
- Hansson, Marika. 2004. *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltande kompetens*. Stockholms universitet: Pedagogiska institutionen.
- Högskoleverket. 2008. *Frihetens pris – ett gränslöst arbete. En tematisk studie av de akademiska lärarnas och institutionsledarnas arbetsituation*. Rapport 2008: 22 R.
- Jönsson, Bodil & Orvar Löfgren. 2005. *Att utmana stressen*. Lund: Studentlitteratur.

