

# Välbehinnande för hälsoförsörjarna: utgångspunkter och arbetsmetoder

Text: Ali Kazemi

Vårdpersonalens välbefinnande är en viktig förutsättning för att vården ska klara sitt uppdrag, nämligen klienternas hälsa och välmående. Trots detta satsas det väldigt litet på vårdpersonalens välbefinnande. Detta är en utmaning i en tid av ekonomisk oro. Men en sak är säker, bristande välbefinnande och åtgärder för att ställa saker och ting till rätta först efter att någonting har gått snett kostar mycket mer än förebyggande satsningar. I den här artikeln introduceras ett välbefinnandeperspektiv på psykosocialt arbetsmiljöarbete. Författaren presenterar även en modell för hur man kan arbeta med välbefinnandesatsningar på ett heltäckande och långsiktigt sätt. Denna modell bygger på delat ansvar mellan medarbetare och ledning, den så kallade U-modellen.

Inom arbetslivsforskningen finns det ett växande intresse för friskhetsfaktorer i arbetslivet. Detta innebär ett fokusskifte i den meningen att forskarna från att ha fokuserat på problem, risker, sjukfrånvaro och vantrivsel (det patogena perspektivet) har ändrat perspektiv till att istället fokusera på möjligheter, utmaningar, frisknär-

varo och välbefinnande på arbetsplatsen (det salutogena perspektivet eller välbefinnandeperspektivet).

Välbefinnandeperspektivet går ut på att fokusera på det positiva, det *friska* och det som funkar bra inom verksamheten istället för att fokusera på det eländiga och problematiska. Utifrån detta perspektiv är det viktigt att använda ett *positivt språk*. Man talar om tillgångar (och inte om brister), styrkor (och inte om svagheter), möjligheter (och inte om hot och hinder), utmaningar (och inte om problem) och om framgångar (och inte om misslyckade försök). Man gör ingen SWOT-analys, utan endast en S(Strengths)O(Opportunities)-analys enligt detta synsätt. Detta är ett nytt sätt att tänka för de flesta då hela vårt samhälle kretsar kring att lyfta fram och kritisera det negativa, det som inte funkar. Detta positiva förhållningssätt kan utvecklas och stärkas genom att identifiera och lyfta fram goda exempel (best practice). När vi har kommit i kontakt med de goda exemplen så är det minst lika viktigt att vi skapar förutsättningar för *lärande* för att senare kunna implementera det goda i den egna verksamheten. På så sätt kan man arbeta *förebyggande* genom att iden-

tifiera friskfaktorer istället för att gå in och åtgärda när någonting har gått snett. Välbehållandeperspektivet innebär även att man eftersträvar det *optimala* och inte det som är tillräckligt bra. En annan viktig utgångspunkt är att det alltid går att bli (och må) bättre.

### ***Varför är det angeläget med välbehållandesatsningar?***

Det finns flera negativa tendenser i arbetslivet (och vårdsektorn är inget undantag) som borde påkalla beslutsfattarnas uppmärksamhet i större utsträckning. Man har problem med sjukfrånvaro (och bristande frisknärvaro). Chefer har stora personalspann vilket omöjliggör att ”se” de anställda. Det finns bemanningsproblem inom alla vårdkategorier. Många går på knäna. Man anser sig ha valt rätt yrke, men man vantrivs på sin arbetsplats. Listan kan göras längre.

### ***Vad är välbehållande?***

Då vården kan påstås vara en människohjälpande organisation och vårdpersonal av alla kategorier dagligen är i kontakt med mänskligt lidande i olika former är det viktigt att vårdpersonalen själva mår bra. Personal som inte mår bra kan inte bemöta och hjälpa patienter på ett bra sätt. Men vad betyder välbehållande mera specifikt? Välbehållande är en samlingsterm för hur människor mår utifrån ett psykosocialt perspektiv. Det handlar om vad vi känner inför att gå till vårt arbete, hur vi upplever det kollegiala klimatet och om vi upplever någon mening med våra arbetsuppgifter.

### **Välbehållande handlar om lycka och arbetsglädje!**

Som konstaterades tidigare har välbehållandeperspektivet ett positivt fokus vilket innebär att välbehållande handlar om närvaro av positiva känslor (och inte frånvaro



*Ali Kazemi, Docent i socialpsykologi vid högskolan i Skövde.*

av negativa känslor). Exempel på positiva stämningsslägen är glädje, stolthet, engagemang, entusiasm, inspiration, intresse och förnöjdhet. Att vara glad är inte samma sak som att inte vara ledsen, att vara stolt är inte samma sak som att inte vara skamsen, att vara engagerad är inte samma sak som att inte vara likgiltig, osv. Det finns med andra ord kvalitativa skillnader i upplevelse mellan närvaro av positiva och frånvaro av negativa tillstånd.

### **Välbehållande handlar om arbetstillfredsställelse!**

Välbehållande handlar om saker som vi har eller har åstadkommit i vårt liv och arbete, men också om den värdering vi gör av detta. Är det bra eller dåligt? Är det tillräckligt och är vi nöjda, eller skulle vi välja att ändra på någonting om vi kunde vrida tillbaka tiden. Tillfredsställelse är kopplad till de förväntningar vi har på vårt arbete.

## **Välbefinnande är något människor skapar tillsammans!**

Välbefinnande är inte något som endast bärs upp av enskilda individer och deras personlighet utan något som bärs upp av individer i ett socialt sammanhang.

## **Välbefinnande är relativt!**

Hur vi mår beror på de jämförelser vi gör. Det relativa har att göra med det faktum, att vi som sociala varelser jämför oss med andra i vår omgivning (t.ex. på den egna arbetsplatsen eller folk på andra arbetsplatser) för att få information om var vi själva står ifråga om åsikter, prestationer, lön, osv. Forskningen visar att missnöje med lön skapar vantrivsel, men detta beror givetvis på vem/vilka vi jämför oss med. Jämför vi vår lön med dem som är inom samma yrkeskategori eller andra yrkeskategorier? Vi kanske tycker att vår yrkeskategori i snitt tjänar oförtjänt mindre än någon annan yrkeskategori. Det finns då en risk att detta blir en grogrund för upplevelser av orättvisa, som påvisats i åtskilliga studier ha en negativ inverkan på välbefinnande.

## **Välbefinnande skapas i gemenskap!**

Människan har ett grundläggande behov av tillhörighet och bekräftelse. Detta behov tillgodoses genom att vi söker oss till olika grupper. Grupptillhörigheten ger oss en identitet, något som är fundamentalt för känslan av trygghet och välbefinnande. Vi vill synas och uppmärksammas. Vi behöver få uppskattning när vi gjort bra ifrån oss. Detta får vi av andra. Alltså är andra människor en källa till bekräftelse, något som påverkar vår självbild och därmed även vårt välbefinnande.

## **Välbefinnande handlar om överensstämmelse!**

Människan mår bra av sammanhang, att saker och ting hänger ihop och stämmer överens med varandra. Vi behöver bland

annat känna att det finns en överensstämmelse mellan vad vi har gjort och vad som skulle ha gjorts utifrån uppsatta mål och yttre krav. Vi behöver också känna att det finns en överensstämmelse mellan hur vi har det på vår nuvarande arbetsplats och hur vi haft det tidigare på samma eller en annan arbetsplats. Viktigt är också att medarbetarens och organisationens mål och värderingar är samstämmiga.

## **Välbefinnande kräver förändringar!**

Välbefinnandeperspektivet innebär ett nytänkande. Detta medför att vi måste kunna förändra för att uppnå välbefinnande. Under förändringens process hotas människors behov av trygghet, men detta är något som man i moderna organisationer måste lära sig att leva med och hantera på rätt sätt. Med det vill jag påstå att i förändringar finns en möjlighet till ökat välbefinnande, men också en fara för att förutsättningarna för välbefinnande försämras. Försämrat välbefinnande drabbar inte endast de anställda utan även organisationen i sin helhet i form av konflikter, sjukfrånvaro, sabotage, osv. Allt detta kostar enorma pengar. Pengar som med fördel istället kan satsas på olika förebyggande välbefinnandeåtgärder.

## **Välbefinnande är en process!**

Välbefinnandets processkaraktär är kopplad till dess sociala natur, något som går tillbaka till tesen om att välbefinnande är något som människor skapar tillsammans. Processen handlar alltså om hur människor samspelar med varandra på sin arbetsplats. Samspelet går ut på att människor handlar och deras handlande väcker reaktioner hos andra. Välbehindandets processkaraktär är även kopplad till att välbefinnande inte är något statiskt tillstånd. Det är ett tillstånd stadd i förändring. Ett sådant synsätt innebär en positiv syn i den bemärkelsen att man ser ständiga

förbättringar som möjliga. Det går alltid att bli bättre. Att se välbefinnande som en process får konsekvenser för vårt arbets-sätt. Något som jag i korthet kommer att beröra i det följande under U-modellen.

### *U-modellen*

U står för Utbildning, Utformning, Uppmuntran, Upprätthållande, Utvärdering och Uppföljning. För att skapa arbetsplatser som kännetecknas av välbefinnande föreslår jag alltså att man utgår från U-modellen. På så sätt kan vi arbeta systematiskt med välbefinnandefrämjande processer i vår organisation.

*Utbildning* handlar om att påverka människors tanke- och handlingsmönster. Utbildning syftar dels till att upplysa om vad välbefinnande är och påvisa att välbefinnande gör skillnad i fråga om effektivitet och vårdkvalitet, dels upplysa om olika vägar till välbefinnande i arbetslivet.

Utbildningsinsatser bör inriktas mot såväl anställda som ledningen. Utbildningsinsatser har påvisats ha bäst effekt när de involverar folk inom hela organisationen.

*Utformning* innebär att ledningen försöker tillsammans med medarbetarna designa och implementera olika aktiviteter och processer för att främja välbefinnandet. Här är det viktigt att utgå från s.k. nivå-anpassade strategier, dvs. individ-, arbetsgrupp- och organisatoriska strategier. Vill man satsa på individnivå kan man med fördel satsa på olika former av utbildning i personlig utveckling, positivt tänkande och "time management" (hur man fördelar sin tid mellan olika arbetsuppgifter och hur ser tidsåtgången för utförande av varje uppgift ut?). Satsningar på enhets- eller arbetsgruppsnivå kan handla om hur man bygger upp och arbetar i team och hur man ger feedback till varandra. Organisatoriska satsningar kan exempelvis handla

om allt från att utveckla rutiner för kompetensutveckling och lärande i det dagliga arbetet, arbeta med medarbetarinflytande och delaktighet, ledarstödsprogram till arbetsbelastning och hur viktigt det är med att ta pauser mellan de olika arbetspassen. Här har vi endast behandlat detta på ett generellt och övergripande plan. I utformningen av olika välbefinnandefrämjande aktiviteter och processer behöver man även arbeta på en detaljnivå med varje satsning.

*Uppmuntran* handlar om olika åtgärder

som bör vidtas för att uppmuntra välbefinnandefrämjande förhållningssätt. Grundkonceptet är att människor genomgår olika faser i en förändringsprocess. Till detta hör att de flesta människor inte är benägna till en början att göra det som ligger i deras intresse. Man behöver dels då upplysning i form av olika utbildningsinsatser, men för att individen ska omsätta

det han/hon har lärt sig i praktiken och ändra på sina gamla vanor måste individen uppmuntras och få stöd på olika sätt. Det finns stor variation i fråga om vad som motiverar människor till förändring, vilket gör det nödvändigt att arbeta individanpassat med olika incitamentsstrukturer i organisationen.

*Upprätthållande* innebär att man från ledningens sida försöker skapa en kultur av välbefinnandefrämjande förhållningssätt. Uppmuntransinsatser är inte tillräckliga, utan för att få långvariga effekter måste ett system av välbefinnande upprätthållas av ledningen genom normativa regleringar och föreskrifter av olika slag. Att bedriva kulturarbete är ett hårt men fruktbart arbete.

*Utvärdering* handlar om att systematiskt följa och undersöka hur människor mår på arbetsplatsen. Detta kan man med fördel göra med hjälp av medarbetarundersök-



ningar. Ännu viktigare är att anlita personer som besitter mätteknisk kompetens, som något förenklat innebär att man kan mäta rätt saker med en hög grad av tillförlitlighet. Först efter att vi har utvärderat (och det enligt konstens alla regler) vet vi om en viss välbefinnandesatsning har varit lyckad. Utan utvärderingar har vi bara kvalificerade gissningar att gå på.

*Uppföljning* handlar om att göra medarbetarundersökningar till en regelbundet återkommande rutin för att hålla koll på hur medarbetarna mår generellt över tid och hur de reagerar på olika typer av förändringar i verksamheten. Sedan är det viktigt att sätta olika välbefinnanderelaterade nyckeltal i relation till verksamhetens målpuppfyllelse.

U-modellen kan betraktas som en programförklaring i sex punkter. Det primära syftet med en programförklaring är att utarbeta och dokumentera en verksamhetsstruktur inriktad mot en vision ("Vad ska vi ha uppnått om t.ex. fem år utifrån vissa utvalda välbefinnanderelaterade nyckeltal?"). Programförklaringar innehåller även en värdegrund ("Varför är det viktigt med välbefinnande?") som uttrycks i vardagspraktik, men även policydokument och rutiner för att arbeta mot mål och visioner. En programförklaring i välbefinnande syftar till att stödja ledning och personal i arbetet med att skapa en friskare arbetsplats. U-modellen bygger på ett gemensamt ansvar mellan medarbetare och ledning, sätter relationer dem emellan i fokus och är en systematisk och heltäckande arbetsmodell för långsiktigt välbefinnandearbete på arbetsplatser.

### **Några avslutande tankar**

Jag vill avsluta denna artikel med följande rader som jag önskar rikta till såväl chefer som medarbetare inom vården. Välbefinnande på arbetsplatsen är något som människor skapar tillsammans. Grundför-

utsättningen är med andra ord att alla inblandade tar ett eget personligt ansvar för det kollektiva välbefinnandet. Detta ställer krav på kunskap och medvetenhet hos de inblandade, men också ett stort mått av flexibilitet och förändringsbenägenhet. Välbefinnandeperspektivet kräver förändringar av tänkesätt och arbetsrutiner. Det är emellertid viktigt att förankra förändringar på olika nivåer i organisationen (individ-, enhets-, och organisationsnivå) och med hjälp av medarbetarundersökningar följa utvecklingen regelbundet och systematiskt. Syftet med den aktuella förändringen måste vara klarlagt annars kan man inte utvärdera dess effekter. I samband med detta kan det vara klokt att noga studera hur andra organisationer har arbetat med sina förändringsprojekt. Det gäller att lära av de goda exemplen. Att nå varaktigt välbefinnande är inte omöjligt. Det är till och med möjligt att ständigt förbättra det, men det är förknippat med hårt, medvetet och långsiktigt arbete. Välbefinnande är en process och ingen slutpunkt!

#### **Ali Kazemi**

*fil.dr i psykologi, är universitetslektor och docent i socialpsykologi vid Högskolan i Skövde. Han är en uppskattad föreläsare. Bland de områden som Ali har utbildat och forskat inom kan följande nämnas: välbefinnande och lycka, programutvärdering, interkulturell kompetens, beslutsfattandets socialpsykologi, rättvisa, konflikthantering och Human Resource Management. Ali Kazemi är nu aktuell med boken "Välbefinnande i arbetslivet – socialpsykologiska perspektiv". (Se bokanmälan.)*

*För kommentarer på artikeln och vidare diskussioner kring temat kontakta Ali Kazemi via e-post: [dr.ali.kazemi@gmail.com](mailto:dr.ali.kazemi@gmail.com)*