



# Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser

Kortversion av ISM-rapport 9 med samma namn

Institutet för stressmedicin



VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN

Att ha ett arbete är för de allra flesta positivt för hälsan. Genom att arbeta förtjänar vi vårt uppehälle, det ger mening och struktur åt dagen och främjar kreativitet och aktivitet. Men alla arbeten och alla arbetsmiljöer är inte bra för hälsan. Vad är egentligen en god psykosocial arbetsmiljö och vilka metoder har visat sig framgångsrika på vägen mot hälsofrämjande arbetsplatser?

Detta är en kortfattad version av ISM-rapport 9, som gav en översikt av "bästa kunskap" just nu inom området. Båda har några år på nacken, så när det gäller aktuell kunskapsmanställning, hänvisar vi till ISM-rapport 21, Hälsa på arbetsplatsen

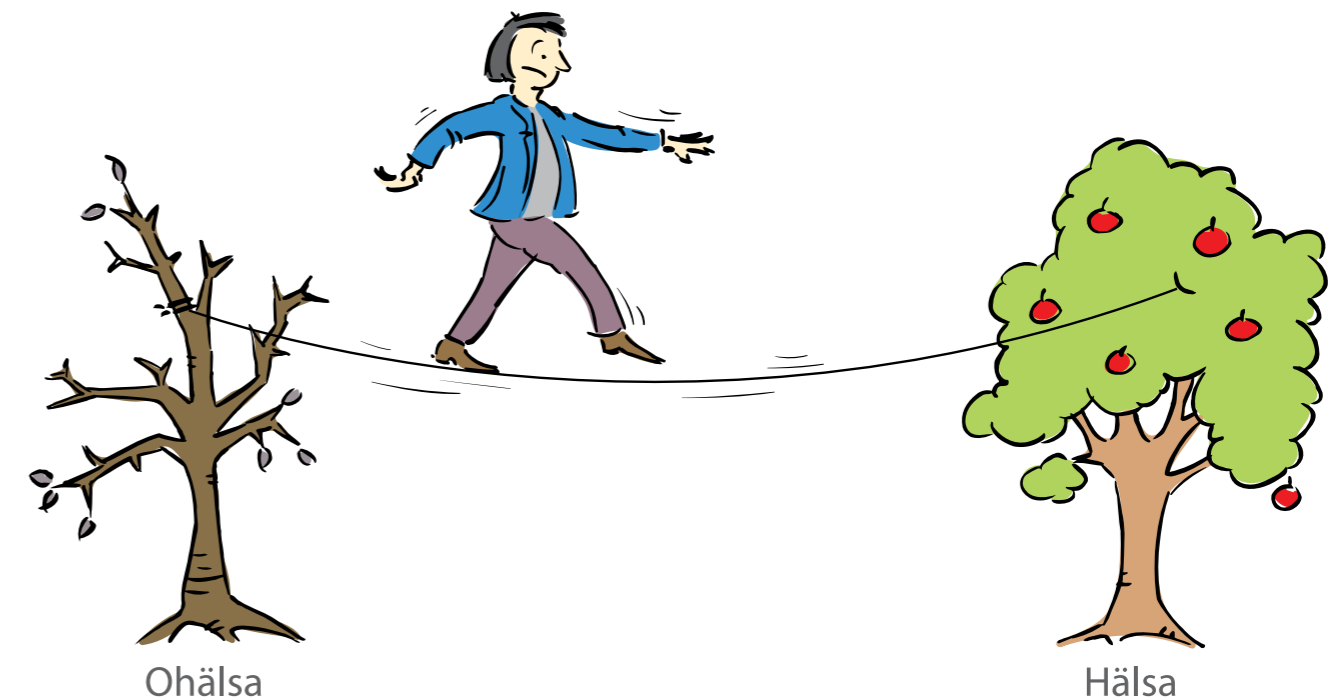
ISM-rapport 21 går att beställa på [stressmedicin@vgregion.se](mailto:stressmedicin@vgregion.se). Rapporten finns också som pdf på [www.vgregion.se/stressmedicin.se](http://www.vgregion.se/stressmedicin.se)

Har du ytterligare frågor i anslutning till ISM:s roll i arbetet för hälsofrämjande platser? Kontakta: [annemarie.hultberg@vgregion.se](mailto:annemarie.hultberg@vgregion.se)

## Hälsa och stress

Hälsa kan ses som en resurs för att klara de påfrestningar och krav vi ställs inför i vardagen. Överskottet ger oss kraft att ta ett steg mot förverkligandet av våra mål och visioner. Dessa finns både i privatlivet och i arbetet. Ibland upplever vi att ohälsan dominerar, men vi strävar hela tiden efter att förflytta oss i riktning mot en ökad hälsa.

Att vi kan känna oss stressade när vi ställs inför särskilda påfrestningar är helt naturligt. Det är till och med nödvändigt med kroppsliga och psykologiska stressreaktioner för att vi skall kunna reagera och agera på rätt sätt inför hot och utmaningar, men vi behöver återhämtning.



## Hälsofrämjande arbetsplatser

Ett brett hälsofrämjande arbete, kombinerat med insatser riktade mot särskilt riskutsatta grupper, har visat sig vara framgångsrikt när man vill skapa hälsofrämjande arbetsplatser. Vi behöver både arbeta *förebyggande*, utifrån vilka risker som finns på arbetsplatsen, och *hälsofrämjande*, då vi stärker arbetsplatsens friskfaktorer.

En viktig utgångspunkt i det hälsofrämjande arbetet, är att söka efter hälsans ursprung, det man kallar *salutogenes*. De insatser som görs bör sträva efter att *möjliggöra* för medarbetarna att öka kontrollen över sin hälsa. *Delaktighet* är viktigt, redan i planeringen av det hälsofrämjande arbetet. Ett processinriktat förändringsarbete kan till exempel innebära att man i större utsträckning *låter människors tankar och attityder styra hastigheten*.

För att kunna mäta och följa upp det hälsofrämjande arbetet, behövs *mått*, inte bara på ohälsa, utan även på hälsa. Ett sätt är att fokusera på relationen låg korttidssjukfrånvaro och låg sjuknärvaro (det vill säga att man bara har ett fåtal

sjukdagar och ändå inte går till arbetet när man av hälsoskäl bör stanna hemma). Måttet balanserad närvaro bygger på detta och kan följas över tid.

### Vilka metoder är effektiva?

Bäst effekt får man, om man riktar in arbetet på flera nivåer samtidigt; *organisation, grupp och individ* och om man arbetar både *hälsofrämjande* och *förebyggande*. Det kan till exempel ske genom att man kombinerar insatser för en ökad hälsokultur – som att erbjuda hälsosam mat i personalmatsalen, ge stöd till fysisk aktivitet, tillämpa restriktivitet med övertidsarbete och införa rökfria arbetsplatser – med riktade åtgärder, som att erbjuda rökavvänjning. Att arbeta brett och systematiskt har visat sig vara en framgångsfaktor. Då är ledningens stöd helt nödvändigt.

Att starta med en *hälsoanalys* är naturligt. Men det behövs även *kunskap* om vilka faktorer som har betydelse för hälsan och vilka av dessa som är möjliga att påverka.

### Struktur i hälso- och arbetsmiljöarbetet

Nivå	Typ av insats			Effekt
	Främjande	Förebyggande	Rehabiliterande	
Individ				
Grupp/arbetsplats				
Organisation				

Figuren ovan visar en användbar struktur för hälso- och arbetsmiljöarbetet. Den kan till exempel användas för att sortera organisationens mål för hälso- och arbetsmiljöarbetet och utifrån en sådan översikt bild bedöma om målen kan behöva utvecklas. Det kan även användas för att strukturera nu pågående och planerade aktiviteter inom området.

## Hälsofrämjande satsningar

En hälsofrämjande satsning kan leda till en positiv utvecklingspiral, där ny kunskap, ny förståelse och nya erfarenheter inspirerar till ytterligare utvecklingsarbeten och kompetensutveckling. Den positiva utvecklingsspiralen kan börja med en konkret, avgränsad aktivitet som medarbetarna själva har mandat och kompetens att genomföra. En sådan hälsofrämjande satsning, baserad på kunskapsinhämtande och egen analys, kan skapa en ny förståelse av situationen. Detta kan i sin tur mogna till en insikt om vad man kan och bör göra, både som individ och grupp. Det kan även leda till en ökad självkänsla och förbättrade relationer i arbetsgruppen och till chefen. Dessa positiva erfarenheter kan i sin tur öppna för nya möjligheter att utveckla verksamheten. Har man lyckats en gång, är det lättare att våga bryta ny mark.

Det är viktigt att chefer ser hur hälsa och verksamhet hänger samman och att man *synkroniserar* den hälsofrämjande processen med verksamheten i övrigt. Man behöver *tydliggöra mål, roller och ansvar* för att driva processen och inte minst gäller det *att man faktiskt agerar!*

*Att vara ihärdig och arbeta långsiktigt och stegvis* är en annan erfarenhet från lyckade satsningar. Det är med andra ord viktigt med kontinuitet, liksom att det finns ett fungerande system för *uppföljning* av till exempel delaktighet, kommunikation och sättet att arbeta med hälsa och sjukfrånvaro/närvaro. Enstaka lyckade projekt under en begränsad tid är inte hälsofrämjande om de inte är avsedda att vidmakthållas och integreras i organisationens utveckling.

### Vilka är de viktigaste hörnstenarna?

En god psykosocial arbetsmiljö kännetecknas bland annat av följande:

- Arbetets krav och individens resurser stämmer överens.
- Chefen hjälper till att prioritera, men arbetar även strategiskt och långsiktigt.
- Rolltydlighet i arbetet och att målen är tydliga och kända.
- Att ansvar och befogenheter följs åt.
- Inflytande över arbetet och dess planering.
- En fungerande kommunikation.
- En god gemenskap och socialt stöd.
- Att jobbet känns meningsfullt.
- Att det finns en rimlig förutsägbarhet.
- Positiv återkoppling – belöning.

# Känsla av sammanhang, KASAM

Vad är det som gör att vissa människor, trots svåra påfrestningar i livet, ändå går vidare med en god hälsa? De egenskaper som kan förklara detta formas tidigt

i livet, men ett bra arbete kan också bidra genom att stärka människors känsla av sammanhang.



## Meningsfullhet

När vi är på arbetet befinner vi oss ofta i ett sammanhang som känns självklart, där vi har betydelse och som betyder något för oss. Det ger oss en känsla av mening.

*Sambörighet* kännetecknas av kamratskap, bra samarbete, öppenhet och förtroende. Den kan stärkas av aktiviteter som gör att man lär känna varandra, t.ex. vid gemensam reflektion och dialog.

*Nytta*. Ett uppdrag där nyttan är tydlig för oss ökar motivationen.

*Värderingar* som utgår från en gemensam värdegrund är viktiga för att vi ska se meningen med arbetet.

*Tydliga mål* gör att vi vet vart vi är på väg.

*Belöning/erkänsla* för ansträngning stärker engagemanget. Viktigt att fira framgångar!

*Positiva upplevelser* till exempel i form av vackra miljöer, natur eller kultur stärker känslan av mening.

## Begriplighet

Begriplighet handlar i mångt och mycket om att skapa den förståelse som behövs för att människor skall känna sig trygga. Att ha "koll på läget" kort sagt.

*Förståelse för uppdraget*. För att kunna avgöra vad som är viktigast att ägna sig åt, behöver man förstå uppdraget.

*Ett lärande arbetssätt* ger medarbetarna möjlighet att skaffa sig kunskaper som står i relation till den uppgift de ställs inför.

*Mått på framgång*. Genom att ha kunskap om vad som är ett bra resultat eller bra kvalitet, vet man om man lyckats.

*Helhetssyn*. Om vi vet vad som finns även utanför den egna arbetsplatsen och hur det hänger ihop, får vi lättare att orientera oss och veta hur vi skall agera.

*Att känna till historien* i organisationen ger sammanhang.

*Återkoppling* kan vi få av arbetskamrater, chef och patienter/klienter.

*Begriplig kommunikation*. En klok kommunikationshantering och ett bra kommunikationsklimat stärker arbetsplatsens begriplighet.

## Hanterbarhet

I begreppet hanterbarhet ryms både krav, kontroll och socialt stöd. Det kan ses som en kombination av resurser och förmågor som finns hos individen själv och i hennes omgivning.

Vår *yrkesskicklighet* har betydelse, men det handlar även om att vi får möjlighet att tillämpa den.

*Ork*, såväl fysisk som psykisk ökar vår hanterbarhet. Belastning måste varvas med återhämtning.

*Inflytande*. Möjligheten att styra arbetstakten och ta egna initiativ bidrar till egenkontroll och hanterbarhet.

*Verktyg* för att lättare kunna hantera sina arbetsuppgifter är också viktiga.

*Socialt stöd* kan vara både emotionellt och praktiskt.

*En fungerande organisation* med god ordning och tydlighet kring roller och ansvarsområden, skapar förutsättningar för den enskilde att fungera väl i arbetet.

## Coping – att bemästra stress

Coping handlar om hur vi som individer hanterar olika situationer och händelser. När något inträffar värderar vi situationen bland annat utifrån personlighet och tidigare erfarenheter, för att komma fram till om det är något att fästa vikt vid eller inte. Vår strävan är att få kontroll över den uppkomna situationen.

Om vi upplever en situation som stressfylld, kan vi, beroende på inställning till det som sker, värdera det som ett hot eller en utmaning. Utifrån det väljer vi strategi för att hantera situationen. Antingen fokuserar vi på problemet och försöker göra något åt det, eller också använder vi en mer känslorik strategisk strategi och försöker påverka de konsekvenser som stressupplevelsen leder till. Ofta blandar vi strategier.

Om vi hittar en positiv lösning på det som hotar/utmanar oss ger det en bra grund för hur vi tolkar och tacklar liknande situationer i framtiden.

Om vi inte hittar någon lösning eller situationen utvecklas till det sämre, dröjer sig en känsla av oro kvar. Kan man omtolka det som skett och så småningom se en mening, kan man gå stärkt ur den påfrestning som varit.

Det verkar visserligen som om vi tillmäter dåliga erfarenheter större betydelse än goda, men betydelsen av de goda verkar bestå och uppväga, även i svåra situationer.

## Återhämtning och sömn

Det är vanligare att kvinnor känner stress på grund av krav såväl på arbetet som i hemmiljön. För att klara av de utmaningar vi ställs inför, behöver vi perioder av återhämtning. Sönnen påverkar minnet, uppmärksamhet och kreativitet. Den är viktig för att återställa och reparera efter dagens aktiviteter.

Som chef eller arbetskamrat är det värdefullt att vara medveten om tidiga tecken på stress. Det kan vara sömnsvårigheter och trötthet, att man nedprioriterar återhämtning, blir mer lättirriterad, glömmer saker man inte brukar glömma och gör misstag utöver de vanliga. På organisationsnivå kan ryktesspridning, misstänksamhet, konflikter eller försämrad kvalitet i verksamheten vara tecken på stress.

Stresshanteringskurser kan ha en positiv men övergående effekt. Det är därför viktigt att följa upp kontinuerligt och ge stöd i prioriteringar och gränssättning. Att erbjuda sömnskola är ett annat sätt att främja hälsosamma levnadsvanor hos medarbetarna.

Ett viktigt råd till chefer är att i praktisk handling visa sitt intresse för varje medarbetare, att vara lyhörd för signaler på hög stressbelastning och att uppmuntra till återhämtning.

## Möjliggöra en hälsosammare livsstil

Oavsett om det är arbetet eller annat som stressar oss, kan det få konsekvenser för vår livsstil. Vi kan till exempel bli mindre fysiskt aktiva, öka vår alkohol- eller tobakskonsumtion eller försämra våra matvanor. De hälsoinsatser som görs på en arbetsplats bör syfta till att möjliggöra för medarbetarna att öka kontrollen över sin hälsa.

Livsstilsåtgärder ger bäst resultat om de kombineras med åtgärder i arbetsmiljön. Chefernas syn på vem som bär ansvaret för hälsan i arbetet, enbart individen eller även organisationen, har också betydelse. Det verkar som om omsorgen om den kollektiva miljön gör att individer blir mer intresserade av att följa individuella råd och delta i aktiviteter som syftar till att stärka en hälsofrämjande livsstil.

Fysisk aktivitet får oss att orka mer och gör att vi reagerar mildare och mer naturligt på fysisk och psykisk press.

Minst trettio minuter fysisk aktivitet per dag av måttlig intensitet rekommenderas. Det spelar ingen roll vilken slags aktivitet/träning man väljer. Det är också viktigt att inte tillbringa dagarna för mycket stillasittande utan göra avbrott genom att gå eller stå.

## Att hantera arbetets utmaningar

Krav som innebär hög stressbelastning och liten tid för återhämtning är inte hållbara i längden. I begreppet krav ingår inte bara mängden arbete och den takt vi behöver hålla, utan även vilka svårigheter och konflikter vi ställs inför, om vi känner oss hotade i någon bemärkelse och om vi ständigt måste vara tillgängliga och själva ansvara för gränssdragningar mellan motstridiga krav. Vi har lättare att klara perioder av höga krav om vi ser till att varva med tillräcklig återhämtning.

Som chef är det viktigt att delta i diskussioner med de anställda om lösningar på problem. Arbetet behöver anpassas efter individens förmåga. Lika viktigt är att arbeta långsiktigt och skapa tydliga mål, samt föra en dialog uppåt i organisationen och utåt gentemot kunder/uppdragsgivare om mål och prioriteringar samt konsekvenser när resurser brister.

Att erbjuda tid för reflektion och lärande är oerhört centralt för att balansera arbetet och fungerar samtidigt som återhämtning. Arbetspass får inte vara för långa och gränsen mellan fritid och arbete måste respekteras.

I vår strävan efter att ha kontroll över den egna arbetsituationen, ryms både en känsla av handlingsförmåga och en möjlighet till handlingsutrymme. Detta kan utvecklas genom aktivt lärande samt genom organisatoriskt och strukturellt stöd. Genom fasta arbetsgrupper och gemensamma rutiner för att förbättra verksamheten, skapar man förutsättningar för delaktighet. Men roller och ansvar måste göras tydliga.

## Socialt stöd, en resurs

Ett gott socialt stöd fungerar som en buffert när arbetet är särskilt påfrestande och är en positiv resurs som får oss att må bättre. Vi behöver stöd både av chef och av arbetskamrater. Stödet kan vara såväl emotionellt som praktiskt. Särskilt viktigt är det att få stöd i svåra situationer och att det är tillåtet att be om stöd. Vi kan behöva bygga en slags ”infrastruktur” för kommunikation och goda relationer, genom att ge utrymme för småprat mellan de olika arbetsmomenten. Det fungerar även som återhämtning. Om vi har möjlighet att dela de svårigheter vi ställs inför och reflektera över vad som eventuellt kan göras annorlunda, har vi på samma gång lagt en grund för lärande och verksamhetsutveckling.

För att en chef ska kunna ge stöd i svåra situationer och utöva ett ledarskap byggt på omtanke, krävs rimliga förutsättningar exempelvis när det gäller antal underställd personal.Handledning och nätverk är exempel på insatser som kan stärka det sociala stödet, liksom kompetensutveckling i kommunikation och konflikthantering. Konflikter kan vara nog så värdefulla om de hanteras konstruktivt. Att söka hjälp utanför arbetsplatsen i god tid om så behövs, är också ett gott råd vid konflikter som riskerar att bli destruktiva.

## När arbetet ger belöning

Det måste finnas en balans mellan den ansträngning vi lägger ned i vårt arbete och vad vi får tillbaks i form av uppskattning och erkänsla, det man brukar kalla belöning. Det handlar inte bara om lönen utan även om att bli sedd och respekterad i sitt yrkesutövande, att kunna avancera och att känna trygghet i sin anställning. Att stärka medarbetarnas skicklighet och erbjuda olika slags utmaningar men också vila och reflektion är utmärkt.

En ledare som understödjer en utveckling av medarbetarna, är tydlig med krav, men även med feedback. Uppmuntran och stöd skapar trivsel, reducerar stress samt bidrar till ökad effektivitet och motivation. Då uppstår en atmosfär där varje medarbetare kan och vill göra sitt bästa utan att känna sig utnyttjad.

I den goda miljön trivs människor med sitt arbete och utvecklas under sitt arbetsliv. De organisationer och företag som erbjuder en sådan miljö blir attraktiva som arbetsgivare. De tar vara på människors kreativitet och får dem att stanna kvar med bibehållen hälsa.

## Kommunikation och dialog

En god kommunikation hjälper oss att göra verkligheten meningsfull, hanterbar och begriplig. Det krävs kommunikation om allt från värderingar, visioner, mål och roller till det vardagliga småpratet som bildar ”kittet” i den psykosociala arbetsmiljön. Vi behöver kunna samtala och få stöd i de svårigheter vi ställs inför i arbetet och få uppskattning när vi lyckats.

*Dialog* är en sorts kommunikation som karakteriseras av öppenhet, ömsesidighet och tillit. Viktiga kännetecken för dialogen är att *lyssna, respektera, avvakta och tala oförställt*. Många chefer strävar efter att ha en samspelande kommunikation med ett öppet och tillåtande klimat som inbjuder till gemensamt utforskande och lärande. Men även om man värderar detta högt är det inte sagt att det blir så med automatik. En god kommunikation som bygger på dialog förutsätter att det finns tillräckligt med *tid för reflektion* och eftertanke, vilket är en förutsättning för att kunna utveckla arbetet och verksamheten.

Kännetecknande för arbetsplatser med bra arbetsförhållanden, är att det finns förutsättningar för kommunikation mellan medarbetare och chef, med högre ledning och även med kunder/klienter/patienter. Dessutom sker en ständig dialog med medarbetare om mål och prioriteringar. Ett gott kommunikationsklimat gör också att vi uppfattar de förändringar som sker mer positivt.

## Går det att förändra utan att skapa stress?

Förändringar är en del av vår vardag. De allra flesta upplever med jämna mellanrum att det sker förändringar som påverkar det egna arbetet positivt eller negativt. Ser man förändringen som en försämring kan det skapa stress, medan det motsatta gäller om man i huvudsak ser förändringen som en förbättring. Då är det också lättare att stå ut med den turbulens som kan uppstå under en större förändringsprocess.

Om medarbetarna upplever att det finns stabila principer för de förändringar som görs, skapar det en förståelse på sikt. Trovärdigheten är betydelsefull. Om ledningen i handling visar att man gör förändringar som upplevs som avsteg från uttalade eller underförstådda överenskommelser, så eroderas snabbt förtroendet. Att arbeta enligt devisen ”ständiga förbättringar” kräver både delaktighet och möjlighet att påverka för de som berörs om man vill att resultatet skall upplevas som en förbättring.

En förändring som genomförs på ett hälsofrämjande sätt kan minska stress och öka upplevelsen av kontroll, stöd och utvecklingsmöjligheter. Genom att ha en god beredskap och visa omsorg om personalen i en förändring skapas en tillit. Några råd till ledningen är därför:

- Kommunikation och öppenhet är bättre än gissningar och rykten.
- Chefen behöver vara närvarande och tillgänglig
- Visa att ni är inställda på att lösa uppkomna frågor och beredda att ta hjälp om så behövs.
- Betona det gemensamma lärandet. Skapa utrymme för reflektion och dialog.
- Utveckla samarbetet mellan yrkesgrupper, byggt på ömsesidig respekt.

## Organisationens förutsättningar har betydelse

Det är viktigt att ha tydliga mål för sitt arbete, men ibland försvåras detta av att de egna värderingarna krockar med omgivningens. Detta gäller särskilt inom vård och omsorg, där många olika intressenter, som patienter/klienter, anhöriga, arbetskamrater, ledning och olika intressegrupper, har förväntningar på måluppfyllelse utifrån egna prioriteringar.

De organisatoriska förutsättningarna att verka som chef kan variera avsevärt mellan olika verksamheter, exempelvis vad gäller antalet medarbetare och vilka möjligheter som finns att diskutera det egna uppdraget med sin egen chef och verksamhetens uppdragsgivare. Det går inte att bedriva ett engagerat, visionsdrivet och lärande ledarskap med hur många anställda som helst. Någonstans finns det en smärtgräns som naturligtvis varierar beroende på typ av verksamhet och uppdrag, men om detta behövs mer kunskap.

## Ett hållbart ledarskap

Chef- och ledarskapet har stor betydelse för medarbetarnas hälsa. Direkt, genom kvaliteten på relationen och interaktionen med medarbetarna. Men också indirekt, utifrån hur arbetet organiseras. Därför är det viktigt att vid rekryteringen av chefer betona att ledaren utöver att vara yrkesmässigt kompetent även ska besitta social kompetens.

För att kunna bedriva ett ledarskap som är hållbart, både för verksamheten och för medarbetarnas och den egna hälsan, krävs en rad förutsättningar. Många chefer med underställd personal har som uppdrag att jämkna samman olika ansvarsområden. De försöker undvika att drunkna i administrativt arbete, samtidigt som de vill stödja och utveckla medarbetare och ha utrymme för strategiskt arbete. Det är även vanligt att man arbetar direkt med patient-/klientarbete. Ofta är det upp till varje chef att sätta gränser mellan dessa olika områden och sin egna förmåga.

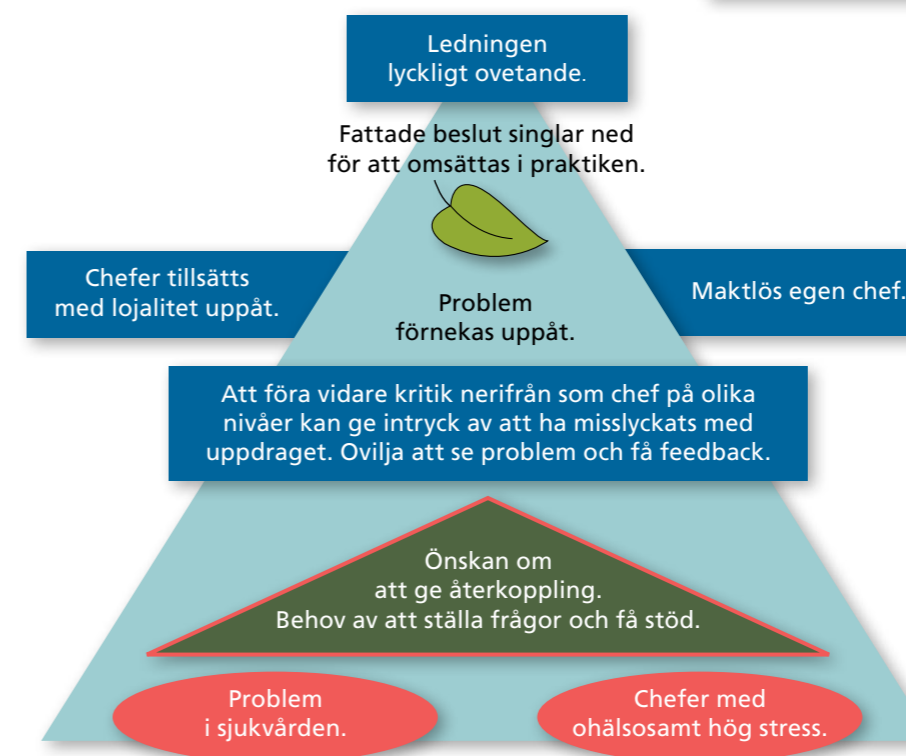
När man studerat hur chefer inom vården använder sin tid ser man att de ofta blir avbrutna av oplanerade aktiviteter och möten och att det sällan förekommer någon ställtids, dvs tid att förbereda sig/ställa om inför nästa aktivitet. Detta stämmer inte alltid med hur de vill ha det och en del chefer kan skaffa sig mer kontroll om de får hjälp att se hur de faktiskt använder sin tid och jämföra med kollegor som gör på andra sätt.

## Ledarskapets förutsättningar

En bra förutsättning för ett hållbart ledarskap, är om man som chef har en öppen kommunikation med högre ledare och om klimatet tillåter att man uttrycker sina synpunkter under beslutsprocessen. På motsvarande sätt kan det vara ett hinder om man upplever att systemet premierar nedtystande av problembeskrivningar. Chefer kan känna en rädsla för att uppfattas som om de misslyckats i sitt uppdrag. För att inte riskera anseende och utvecklingsmöjligheter, kan de avstå från att föra fram problem. Då går värdefull information förlorad för beslutsfattare högre upp i organisationen.

Andra viktiga förutsättningar för ett hållbart ledarskap, är att ha befogenheter som motsvarar ansvaret, samt stöd i att avgränsa ansvar och krav. Som ledare ska du självklart hållas ansvarig, men också få hjälp och stöd när det behövs. Det kan även finnas behov av ledarskapsutvecklingsprogram där alla chefer deltar.

Det är den strategiska ledningens ansvar att skapa mötesarenor där man kan diskutera verksamhet och ekonomi samtidigt, samt att främja en kultur som gör det möjligt att samtala om svårigheter i chefskapet.



Modellen beskriver de hinder som kan finnas för en god kommunikation om problem och stress inom sjukvården. I nästa avsnitt föreslås olika insatser för att stödja ett ledarskap byggt på en öppen kommunikation enligt Kihlman 2010.

## Stöd för ett hållbart ledarskap

Ett hållbart ledarskap, innebär att det är hållbart både för verksamheten, för medarbetarna och för ledarna själva. Några tips på hur man kan stärka chefers möjlighet att bedriva ett sådant ledarskap är:

- Utveckla chef-till-cheftal.
- Arbeta med dialogbaserade utvecklingsarbeten för ledare på olika nivåer.
- Skapa forum för samtal med kollegor om gränsättning och stresshantering.
- Utforma tydliga och rimliga riktlinjer i chefsansvar.
- Stärk resursfunktioner från personal/HR, så att de kan ge mer direkt stöd till chefen.
- Låt ett hälsofrämjande synsätt genomsyra rekryteringsprocess och chefskarriär.



## Tips på arbetsmaterial och litteratur

Med kunskapssammanställningen i ISM-rapport 9 följer en referenslista med såväl vetenskapliga publikationer som rapporter, böcker och arbetsmaterial. Här får du tips på några av dessa som du kan använda i det dagliga arbetet för en hälsofrämjande arbetsplats.

CHEF IDAG. Arbetslivsinstitutet, Stockholm nu Institutionen för Arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet (2006).

FAS ARBETSLIV. Dialogmaterial, FAS, Stockholm.

GRÖNA REHAB. Göteborgs botaniska trädgård, Västra Götalandsregionen, Göteborg (2010).

HÄLSA OCH HÄLSOPROMOTION. J Winroth & LG Rydqvist, SISU Idrottsböcker. Stockholm (2008).

HÄLSANS MYSTERIUM. A Antonovsky, Natur och Kultur, Stockholm (1991).

HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP – ETT ARBETSMATERIAL, ARBETS OCH MILJÖMEDICIN. Göteborgs Universitet (2008).

INSTRUMENT FÖR ATT MÄTA DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN. En beskrivning av ett urval av de instrument som används inom företagshälsovård och forskning, ISM-häfte 1, A Hultberg och G Ahlberg G, Institutet för stressmedicin, Göteborg (2008).

MEDARBETARSKAP. FRÅN ORD TILL HANDLING. S Tengblad, F Hällstén, C Ackerman och J Velten, Liber, Malmö (2007)

NYCKLAR TILL FRISKA FÖRETAG. Inspirerande exempel och resultat från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, Prevent (2009).

SALUTOGENT LEDARSKAP – FÖR HÄLSOSAM FRAMGÅNG. A Hansson, Fortbildning AB, Stockholm (2010).

SÖMN. SOV BÄTTRE MED KOGNITIV BETEENDETERAPI. M Söderström, VIVA, Stockholm (2007).



ISM skall medverka till att göra Västra Götalandsregionen till förebild vad gäller hälsofrämjande arbetsplatser. Detta häfte vänder sig till arbetsmiljöansvariga eller andra nyckelpersoner i detta arbete och är en förkortad version av ISM-rapport 9 med samma namn, som har ersatts av ISM-rapport 21.

Syftet är att presentera tillgänglig kunskap på ett begripligt sätt och därigenom inspirera till ökade insatser för hälsofrämjande arbetsplatser. Du kan använda det för att starta samtal och reflektion på din egen arbetsplats eller i ledningsgrupper och samverkansorgan. Ambitionen ”ständiga förbättringar” måste även inkludera personalens arbetsförhållanden!

[www.vgregion.se/stressmedicin.se](http://www.vgregion.se/stressmedicin.se)

ISSN 1652-7089  
ISBN  
978-91-975363-8-7

Institutet för stressmedicin

