

Jaget, laget och uppdraget

– en strategi för ett friskt arbetsliv

Projektdirektiv



Frihet att utvecklas

Godkännande av projektdirektiv

Beställare

Projektägare

Birgitta Elvås

Anette Måhlstedt

1 Behovsbeskrivning

Kommunstyrelsen har gett kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att genomföra åtgärder som vänder utvecklingen av de stigande sjuktalen och den ökade psykiska ohälsan bland medarbetarna i organisationen Nynäshamns kommun. Sjukskrivning på grund av stress och psykisk ohälsa har ökat dramatiskt de senaste åren i samhället (där exempelvis depression, ångest, oro, sömn- och koncentrationssvårigheter kan ingå). Enligt Försäkringskassans statistik stod psykiska diagnoser för 40 % av alla sjukfall vid årsskiftet 2014/2015. Från 2012 till 2014 ökade antalet pågående sjukskrivningar i psykiska diagnoser med 48 % (från 48 000 till 71 000). Akut stressreaktion är den enskilt vanligaste orsaken till sjukskrivning (inom psykiska diagnoser) och står för 14 procent av alla sjukfall (26 000 personer). Psykiska diagnoser är även den vanligaste anledningen till långtidssjukskrivningar (> 60 dagar).

Sjukskrivningarna har ökat överlag i samhället de senaste fem åren och trenden förväntas inte brytas utan åtgärder. Kommuninvånarna (20-64 år) i Nynäshamns kommun utgör inget undantag, och sjukskrivningarna ligger dessutom högre i kommunen jämfört med länet och riket. Den nationella trenden att den psykiska ohälsan ökar gäller även den för Nynäshamns kommuninvånare; exempelvis har den ökat med 11,9 % för kvinnor och 8,2 % för män mellan åren 2010-2014¹.

I *organisationen* Nynäshamns kommun framkommer ett liknande mönster som i riket, länet och kommunen (se bild 1).

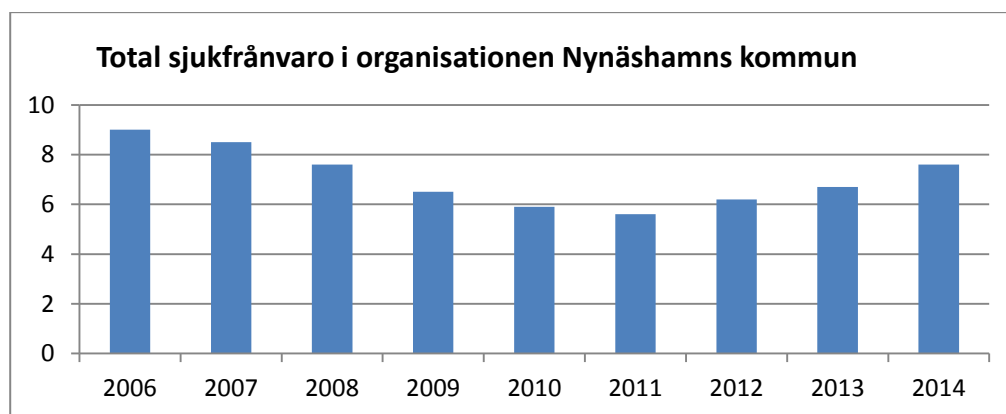


Bild 1. Utvecklingen av den totala sjukfrånvaron bland medarbetare i organisationen Nynäshamns kommun under perioden 2006-2014. Källa: Sveriges kommuner och landsting (SKL)

¹Hälsa Stockholm – Stockholms läns landsting

I kommunens organisation minskade den totala sjukfrånvaron (total sjukfrånvaro under ett år/total arbetstid) från 9,0 till 5,6 procent under perioden 2006-2011. Därefter har sjukfrånvaron succesivt ökat och 2014 var den 7,6 procent, vilket kan jämföras med riksgenomsnittet för landets samtliga kommuner som vid samma tidpunkt var 6,3. Det innebär att en genomsnittlig medarbetare som arbetar 40 timmar/vecka är sjukfrånvarande 3,04 timmar/vecka. Preliminära siffror för 2015 visar på en fortsatt ökad sjukfrånvaro. Prognosen för sjuklönekostnaden (dag 1-14) inklusive personalomkostnadstillägg år 2015 är -14 167 000 kronor och då är inte vikariekostnader eller produktionsfall inräknat.

Forskning har tidigare visat att det finns tydliga samband mellan arbetsvillkor, arbetsorganisation och sjukskrivning². Orsaker till stress, psykisk ohälsa och sjukskrivning finns även i privatlivet, och faktorer i arbetet och privatlivet kan även samverka och förstärka varandra. Statistik visar exempelvis att 27 % av medarbetare i Europa anser att deras hälsa och säkerhet riskeras i arbetet³, 66 % i en grupp långtidssjukskrivna (12-18 månader) anser att sjukskrivningen är arbetsrelaterad⁴. När det gäller sjukskrivning på grund av stressreaktioner finns det enligt försäkringskassan inga direkta svar på orsaken, men stressreaktioner är vanligast i kontaktyrken som vård, omsorg och skola samt att kvinnor mellan 30-39 år löper den största risken. En stor mängd forskning inom området arbete och (o)hälsa har publicerats de senaste decennierna. Kortfattat kan mycket av forskningen sammanfattas i ett antal balanser som är centrala för att medarbetare ska kunna bibehålla en god hälsa och en god kvalitet i arbetet, och undvika sjukskrivning. Två av de mest välbeforskade och kända balanserna är den mellan krav och kontroll, och den mellan ansträngning och belöning. Andra viktiga balanser är de mellan mål och resurser, kvalitet och kvantitet, och på senare tid har mer och mer forskning även belyst vikten av återhämtning och betydelsen av balans mellan aktivitet och vila⁵. En individ kan arbeta hårt under vissa perioder men behöver sedan lugnare perioder av återhämtning, både i arbetet och privatlivet. Förutom att främja hälsa gynnas en god kvalitet och en god produktivitet i arbetet hos medarbetare som har en balans mellan ovan nämnda faktorer.

Det har visat sig att organisationer som arbetar med arbetslivets balanser samtidigt som de parallellt utvecklar verksamheten skapar hälsofrämjande processer på arbetsplatserna, vilket i sin tur resulterar i en god kvalitet för invånarna⁶. Det finns alltså goda skäl till att arbeta med arbetsmiljöfrågor. Förutom nämnda fördelar med ett aktivt arbetsmiljö- och verksamhetsutvecklingsarbete är att en god arbetsmiljö, såväl fysiskt som psykosocialt, är en del i vad som skapar en attraktiv arbetsplats och ett attraktivt varumärke för Nynäshamns kommun som arbetsgivare. Att arbeta för att både verksamheter och medarbetare ska vara långsiktigt hållbara är en del i att vara en

² Göransson, S. (2009). Seeking Individual Health and Organizational Sustainability: The Implications of Change and Mobility. Avhandling vid Stockholms Universitet.

³ European Foundation, 2001

⁴ Göransson, Melin och Aronsson, 2002

⁵ Aronsson med flera 2015. Arbetsuppdrag och återhämtning i välfärdstjänstearbete, Arbetsmarknad och arbetsliv, nr 2

⁶ Stockholm stad – Verksamhet och hälsa, Katrineholm – Uppdragsdialogen (Chefen, arbetsmiljön och arbetsåtagandet)

ansvarstagande och god organisation. Ett arbete med kommunens organisation bidrar även till en positiv bild av Nynäshamns kommun - som en plats att leva och bo i.

Ett annat skäl till att arbeta med arbetsmiljöfrågor i kommuns organisation är också lagstiftningen inom området. Arbetsmiljölagen sätter ramarna för arbetsmiljöarbetet. Tanken med lagen är att medarbetare inte ska behöva riskera sin fysiska, psykiska eller sociala hälsa i arbetet. Det finns också föreskrifter som anger hur lagen ska efterlevas (se exempelvis AFS, 2001:1) och som pekar på att ansvaret för att leda, kontrollera och systematiskt planera arbetsmiljöarbetet vilar på arbetsgivaren. När det gäller kemiska risker, eller risker som har med fysisk belastning att göra har ett aktivt arbete med dessa arbetsmiljörisker medfört att sjukskrivningar på grund av detta minskat. När det däremot gäller sjukskrivningar på grund av psykiska diagnoser, som ofta hänger samman med psykosociala risker i arbetet har forskningen och det konkreta arbetet ute i olika organisationer inte kommit alls lika långt.

Arbetsplatsen är en viktig arena för folkhälsoinsatser som vänder sig till människor i arbetsför ålder. Om kommunens medarbetare mår bra och trivs på arbetet gör de också ett bättre arbete, både när det gäller kvalitet och effektivitet. Effekten spiller även över på elever, brukare och så vidare. Dessutom ökar trovärdigheten i de olika folkhälsoinsatserna som genomförs i kommunen om den egna organisationen genomsyras av ett hälsofrämjande perspektiv som främjar medarbetares hälsa. Den kunskap som projektet sprider kommer också att ge ringar på vattnet som gynnar medarbetares familj och vänner, vilket kan ses som en indirekt satsning på kommuninvånarnas hälsa. Utöver denna spridning inom organisationen kan metoder och arbetssätt som visar sig vara framgångsrika spridas externt utanför organisationen.

Stöd från de särskilt avsatta folkhälsoinsatserna skulle innebära att arbetsgivaravdelningen kan utveckla ett projekt med insatser som prövas under en 3-års period. Detta arbetssätt har ett proaktivt fokus där hälsa främjas och hälsofrämjande arbetsplatser skapas, se bilaga 1. Det är viktigt att organisationen under projektperioden arbetar fram långsiktiga metoder kring arbetsmiljö- och hälsoarbetet. Ett långsiktigt och strategiskt arbete med frågorna är det som enligt forskningen ger hållbara resultat. De delar som visar sig framgångsrika behöver bli en del av organisationens systematiska arbetsmiljöarbete och även planeras in i befintlig verksamhet, exempelvis i det pågående programmet för chef- och ledarutveckling eller nya program som kan bli ett resultat av projektet. Utvalda delar kan eventuellt spridas till fler arbetsgrupper inom organisationen redan under projektperioden om snabba resultat kan påvisas.

2 Projektidé

Projektet som föreslås går under arbetsnamnet *”Jaget, laget och uppdraget – en strategi för ett friskt arbetsliv”*⁷. Grunden i projektet är att implementera en metod för uppdragsdialog på alla nivåer i en förvaltning. Förebilder är ett stort forskningsprojekt *”Chefen, arbetsmiljön och arbetsåtagandet”* finiserat av AFA-försäkring som genomfördes i några kommuner och landsting, och ett utvecklingsarbete i Stockholms

⁷ Konceptet Jaget, laget och uppdraget kommer från Pär Pettersson som är doktor i psykologi och psykologisk tränare för ishockeylandslaget *Tre Kronor*

stad ("Verksamhet och hälsa")⁸. I projektet "Verksamhet och hälsa" studerades sjukfrånvaron som visade sig minska. I forskningsprojektet genomfördes uppdragsdialoger i form av utbildningar och workshops som syftade till att öka medvetenheten och synen på "jaget, laget och uppdraget". Många gånger är det otydliga arbetsbeskrivningar, olika målbilder och skilda förväntningar som orsakar konflikter, bristande kvalitet, stress och känslor av otillräcklighet på arbetsplatsen. Att skapa en dialog i arbetsgruppen kring både det enskilda och det gemensamma åtagandet har visat sig vara en framgångsrik metod för att skapa arbetsgrupper som fungerar som ett lag, där medarbetarna trivs bättre, upplever mindre stress och är mer effektiva⁹. Vad som är viktiga arbetsmiljöfrågor varierar beroende på arbetsplats och synliggörs i uppdragsdialogen. En bärande tanke med uppdragsdialogen är att arbetsmiljöns balanser skapas och påverkas genom uppdragen, men också genom arbetets organisering, ledarskap, rutiner, strukturer, tekniska system och så vidare. Uppdragsdialogträffarna leder till handlingsplaner som innehåller olika förslag på fortsatta utbildningsinsatser, individuell coaching eller verksamhetsstöd.

Utöver uppdragsdialogen rymmer projektet också ett antal andra aktiviteter som syftar till att utveckla hälsofrämjande processer på organisations-, grupp- och individnivå samt aktiviteter som stärker friskfaktorer hos enskilda medarbetare och chefer. Projektet vill bygga in en kostnadseffektiv flexibilitet i vilka aktiviteter olika arbetsgrupper behöver gå igenom. En behovsinventering/kartläggning ger vägledning i vad gruppen behöver arbeta vidare med för att utveckla en mer hållbar verksamhet med fokus på uppdraget och med friska medarbetare. Grundprincipen är att det är arbetsgruppens behov och förutsättningar som styr, inte projektgruppen. Eftersom delaktighet är en förutsättning för att få till en långsiktig och hållbar förändring är det viktigt att ett projekt som syftar till att främja hälsa utgår från att arbetsgruppen tillsammans med närmsta chef vet vad den behöver utveckla för att medarbetarna ska må och trivas bättre på arbetet. Det är närmsta chef som är ansvarig för processen, och vilka steg och aktiviteter som ska ingå, även om företagshälsovård och externa resurser kommer vara ett stöd och ett bollplank samt bistå med konkreta verktyg när det behövs.

2.1 Förslag på aktiviteter inom ramen för projektet "Jaget, laget och uppdraget – en strategi för ett friskt arbetsliv"

Aktivitetserna som kommer att prövas inom ramen för projektet sker på olika nivåer. Uppdragsdialogen är gemensam och sker på samtliga nivåer inom de medverkande gruppernas förvaltning. Övriga aktiviteter kan liknas vid ett smörgåsbord där vissa vänder sig till enbart medverkande chefer, andra till enskilda medarbetare, grupper av medarbetare med gemensamma dilemman eller till hela arbetsgrupper. Tanken är att inom ramen för projektet pröva olika modeller och arbetssätt. Nya insatser eller aktiviteter kan komma att läggas till under projektets gång beroende på vilka behov som finns bland de medverkande arbetsgrupperna. Projektet är tänkt som ett första steg mot att få igång processer som leder till ett mer salutogent synsätt (att i större utsträckning utgå från hälsans ursprung, att arbeta hälsofrämjande utifrån varje individs enskilda förutsättningar, att stimulera till en känsla av begriplighet, hanterbarhet och

⁸ Stockholm stad – Verksamhet och hälsa, Katrineholm – Uppdragsdialogen (Chefen, arbetsmiljön och arbetsåtagandet)

⁹ Stockholm stad – Verksamhet och hälsa, Katrineholm – Uppdragsdialogen (Chefen, arbetsmiljön och arbetsåtagandet)

meningsfullhet) i organisationen och en tydligare styrning mot hälsa ute i verksamheterna. Förslagen nedan kommer att stödja detta arbete och förväntas resultera i ett bättre arbetsklimat, ökad hälsa, starkare arbetsgivarvarumärke och på sikt minskad sjukfrånvaro. Nedan presenteras inriktningarna i de olika insatserna, och med exempel på insatser inom de olika inriktningarna.

2.1.1 Arbetslivets balanser och uppdragsdialogen

Uppdragsdialogen är ett arbete på olika nivåer i organisationen och omfattar ett arbete både på individ-, grupp- och organisationsnivå. Konkret sker ett antal träffar med chef och medarbetare där fokus är att tydliggöra uppdraget och det egna ansvaret, lära sig om olika sätt att förhålla sig till arbetet, tydliggöra balanser och obalanser i arbetet och så vidare. I en del kommer medarbetare tillsammans med chef göra ett arbete kring vad som påverkar hälsa, effektivitet och lust i arbetet positivt och negativt. Allt detta arbete mynnar ut i en handlingsplan för gruppen. Arbetet ska bidra till mindre konflikter, ökad kvalitet och även underlätta avgränsningar i arbetet.

2.1.2 Valbara utbildningsinsatser

Inom ramen för projektet kommer ett antal olika utbildningar att erbjudas till medverkande chefer, hela arbetsgrupper och/eller enskilda medarbetare. På *individnivå* kan utbildningarna handla om kbt, avspänningstekniker, mindfulness, yoga, meditation, kroppskännedom, stresshantering och så vidare. För *grupper* är exempel på utbildningar stresshantering, hälsofrämjande förhållningssätt, balanserad kommunikation, compassionfokuserad träning, eller liknande.

Det kan också handla om nätverksträffar för chefer/medarbetare med fokus på ”människokunskap”. Tänkbara teman är: hjärnan ser och hör det den vill, känslolivets utveckling, samt kreativitet och vila. På *organisationsnivå* kan det handla om det nuvarande programmet för chef- och ledarutveckling, men också utbildningar i hälsofrämjande ledarskap. En tanke är också att organisationen utser ambassadörer/coacher i olika delar av organisationen för ett friskt arbetsliv och i så fall utbildar dem i arbetsmiljö- och hälsa.

2.1.3 Utvecklings- och processtöd

Ytterligare en del i projektet är utvecklings- och processtöd, som är en annan form av stöd än vad de olika utbildningsinsatserna ger. Inom den här kategorin kan det på *individnivå* exempelvis handla om chefscoachning med fokus på hur man leder på ett hållbart sett. Att utöka möjligheten för livs- och karriärcoachning för medarbetare som känner att de är på fel plats eller på rätt plats men i fel yrke kan *också* vara en tänkbar åtgärd som på sikt leder till minskad sjukfrånvaro.

I vissa arbetsgrupper kommer inte utbildningsinsatserna vara tillräckliga utan det kommer sannolikt att behövas grupp- och verksamhetsutveckling. Fokus kan då vara på att utveckla kommunikation, samarbete, arbetsklimat och hälsofrämjande processer. På *organisationsnivå* handlar det om att stärka och utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet inom organisationen. Ett metodstöd och riktlinjer för detta, och även för arbetet med uppdragsdialogerna utifrån ett hälsofrämjande perspektiv, kommer att behövas.

3 Målgrupp och avgränsningar

För att avgränsa projektet genomförs det inom en förvaltning där målgruppen är förvaltningschef, ett urval av avdelnings-, enhets- och gruppchefer med sina respektive medarbetare. Projektet verkar med andra ord vertikalt inom organisationen för att skapa en dialog uppifrån och ner. För att projektet ska bli framgångsrikt är chefers delaktighet på olika nivåer och i olika faser viktig. Projekt ska inte ersätta övrig verksamhetsutveckling.

4 Övergripande mål

Projektet bidrar till att nå kommunens övergripande mål ”att kommuninvånarna har en bra hälsa” och att organisation Nynäshamns kommun ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare. *Jaget, laget och uppdraget – en strategi för ett friskt arbetsliv* är en av flera strategier för att nå ett friskt arbetsliv. Arbetsgivaravdelningen har redan idag identifierat ett antal områden som är strategiskt viktiga för att nå ett friskt arbetsliv. Under chefsdagen den 14 oktober 2015 genomfördes en workshop för att ytterligare ”ringa in” dessa strategiska områden. I bild 2 presenteras en översikt av dessa strategier för att nå visionen ett friskt arbetsliv och som arbetsgivaravdelningen kommer att arbeta med parallellt under projektiden och framåt.

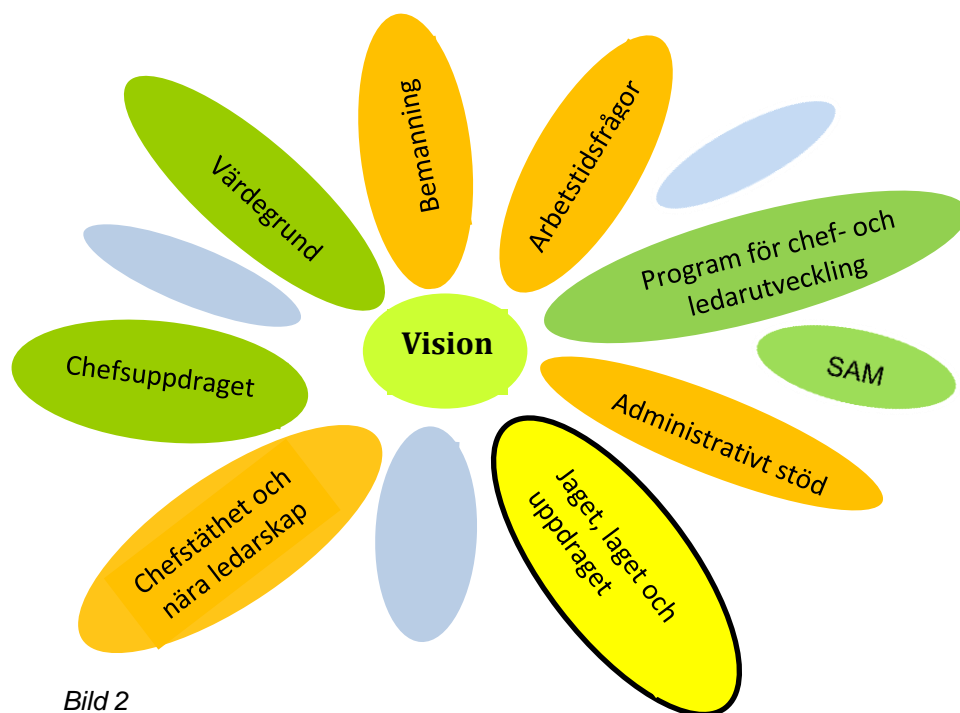


Bild 2

Projektets mål är att:

- Öka medarbetarnas självskattade hälsa
- Öka medarbetarengagemang enligt HME (hållbart medarbetarengagemang) index: motivation, ledarskap och styrning
- Minska korttidssjukfrånvaron bland medarbetare och chefer i de utvalda projektgrupperna
- Ha en total sjukfrånvaro som ligger under snittet för riket.

Uppföljningen och utvärderingen av projektet kommer att utgå från 2015 som baslinjeår. Kommunens medarbetarenkät används för att mäta självskattad hälsa och

medarbetarengagemang. Kort- och långtidsfrånvaron följs genom PA-systemet. Effekten av de olika insatserna kommer att utvärderas kontinuerligt av en extern utvärderare. Effekter och eventuella mönster i självskattad hälsa, medarbetarengagemang, kort- och långtidssjukfrånvaro kommer att följas under hela projektperioden.

5 Underlag

Program för chef- och ledarutveckling i Nynäshamns kommun år 2014-

Resultat medarbetarenkät år 2012-2014

Projekt chefs arbetsmiljö år 2011-2012

Två möten med professor Gunnar Aronsson - Psykologiska Institutionen, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi varav ett möte där forskaren (tidigare anställd på Psykologiska Institutionen, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi) och organisationskonsulten Sara Göransson deltog (2015-06-16 och 2015-08-26)

Stockholm stad – Verksamhet och hälsa 2011-2012

Katrineholm – Uppdragsdialogen (Chefen, arbetsmiljön och arbetsåtagandet) 2012 - 2013

6 Kontaktpersoner

Styrgrupp

Personalchef (projektägare) kommunstyrelseförvaltningen

Förvaltningschef barn och utbildningsförvaltningen

Förvaltningschef socialförvaltningen

Förvaltningschef miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen

Folkhälsosamordnare kommunstyrelseförvaltningen

Styrgruppen rapporterar till kommunchefen.

I projektet kommer olika strategiska och operativa projektgrupper bildas. Syftet med dessa är att operativt föra projektet framåt, men även på det strategiska planet säkerställa att de nya arbetssätten blir en del av organisationen. Grupperna bildas och möts med nytta och kostnadseffektivitet som ledstjärnor. Projektledaren föreslår för styrgruppen vilka personer som ska ingå i de olika projektgrupperna.

7 Tids- och aktivitetsplan

Projektperiod: 1 januari 2016 – 31 december 2018

Tidpunkt	Aktivitet
Hösten 2015	<ul style="list-style-type: none">- Rekrytera projektledare- Förankring av projektet under chefsdagen 14 oktober- Ansökan om medel från de särskilt avsatta folkhälsomedlen.
Januari 2016 - Mars 2016	<ul style="list-style-type: none">- Ta fram projektplan och plan för uppföljning och utvärdering- Kartlägga sjukfrånvaron och den arbetsrelaterade ohälsan i organisationen- Upphandla extern utvärderare- Upphandla externa konsulter- Påbörja detaljplanering av projektets olika delkomponenter- Identifiera chefer och arbetsgrupper som ska ingå i projektet

	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakta utvalda chefer och arbetsgrupper för att boka in vårens och höstens aktiviteter. - Kontakta samarbets- och samverkanspartners och planera gemensamma insatser. - Detaljplanera innehåll och upplägg av uppdragsdialogträffar för chefer och medarbetare - Ta fram utbildnings/arbetsmaterial till uppdragsdialogträffarna.
Mars – juni 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Detaljplanera innehåll och upplägg av uppdragsdialogträffar för chefer och medarbetare - Påbörja insamling av data/uppgifter till utvärderingsarbetet (baslinje) - Utbildning av handledare/facilatorer till uppdragsdialogträffarna - Kick-off/upptaksmöte för de utvalda projektgrupperna - Påbörja arbetet med uppdragsdialog – Genomför eventuella ytterligare utbildningar, nätverksträffar och coachningssamtal. - Presentera resultaten från kartläggningen för kommunstyrelsen och förvaltningsledningsgrupper.
Augusti – december 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt löpande och strategiskt planering - September 2016 lämnas statusrapport till kommunstyrelsen samt eventuell revidering av projektplan - Genomföra uppdragsdialoginsatser – Genomför eventuella ytterligare utbildningar, nätverksträffar och coachningssamtal.
Januari 2017- december 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt löpande och strategiskt planering - Fortsatt genomförande av dialoginsatser, nätverksträffar och coachningssamtal i syfte att vidmakthålla processen - Erbjudja processtöd till arbetsgrupper - Påbörja implementeringsarbete genom att skapa stödjande strukturer (till exempel mallar för medarbetarsamtal som innehåller en dialog om uppdraget) - September 2017 lämnas statusrapport till kommunstyrelsen samt eventuell revidering av projektplan - Kontinuerlig uppföljning av processer samt utvärdering av effekter på individ och gruppnivå - Revidering av projektplan (vid behov) - Förbereda implementering av verkningfulla arbetssätt (till resten av organisationen) - Projektavslutning med föreläsning och mingel för samtliga medarbetare och chefer som ingått i projektet - Slutrapport presenteras till kommunstyrelsen.

8 Kostnad och finansiering

Totalsumma för projektet är 5 950 000 kronor, se bilaga 2.

9 Övrigt

Detta projektdirektiv är ett underlag för beslut. En projektplan kommer att arbetas fram av projektledaren där metoderna mer konkret kommer att presenteras. En kontakt är upprättad med Docent Erik Berntson, forskare på Psykologiska Institutionen, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi, Stockholms universitet som kommer att ansöka om forskningsmedel för projektet.