



# Den hälsosamma arbetsplatsen: biblioteket i samarbete med en psykologiforskare

**Catharina Isberg & Fanny Mikkelsen**

*Våren 2014 inledde vi ett samarbete mellan Helsingborgs bibliotek och Magnus Lindén, universitetslektor och forskare i psykologi, vid Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet/Campus Helsingborg. Namnet på samarbetet, Hälsosamma arbetsplatsen, valde vi för att visa på vårt fokus på det friska och hälsosamma och på det hälsoförebyggande arbetet. Syftet med samarbetet är att förbättra den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i verksamheten med utgångspunkt i dagens forskning som sätter fokus på både strukturer och individ. Samarbetet är en del av ett större utvecklingsarbete inom Helsingborgs bibliotek med målsättningen att skapa en stabilare och mer hållbar arbetssituation och för att arbeta med förändrade förhållningssätt och arbetssätt i både dagens och morgondagens arbetsvardag.*

## **Bakgrund**

Bakgrunden till samarbetet var Helsingborgs biblioteks trend av stigande sjuksiffror. Medarbetarna i vår organisation hade under de senaste åren arbetat med flera olika stora verksamhetsprocesser samtidigt som tagit mycket kraft och energi.

Vidare inleddes samarbetet som följd av de förändringar som pågår i omvärlden som i sin tur har förändrat bibliotekets uppdrag. Dagens verksamhet bygger allt mer på relationen med användaren och går allt mer in i deltagandekulturen. Samtidigt sker en ökad digitalisering av hela biblioteks- och informationslandskapet. Det ställs nya krav på biblioteksverksamheten och för biblioteksanvändarna ser behoven annorlunda ut. Förändringarna gör avtryck på yrkesrollen för oss biblioteksanställda och påverkar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

I arbetet med Hälsosamma arbetsplatsen önskar vi få en bild av det faktiska läget i vår arbetsmiljö och på ett strukturerat vis utveckla vår arbetsplats till att bli mer hälsosam. Vi vill öka vår kunskap inom ett antal hälsorelaterade områden för att samtidigt kunna

sätta igång olika konkreta insatser för utveckling så att verksamheten blir mer förändringsbenägen och kan möta framtidens behov.

I satsningen ingår områden som fokus på de personliga styrkorna hos oss medarbetare och att skapa en god feedbackkultur men också att arbeta med en gemensam bild av vårt uppdrag, verksamhetens syfte och mål och inte minst ett utvecklat medarbetarskap.

## **Organisation och verksamhet**

Från den 2 februari 2015 består Helsingborgs bibliotek av fem verksamhetsavdelningar och en stödenhet. Som stöd för biblioteksledningen och hela verksamheten finns en strateg- och stödfunktion samt stabsfunktion.

Större delen av medarbetarna arbetar i mer än en avdelning men har enbart en personalansvarig chef. Chefen för den andra avdelningstillhörigheten fungerar som uppdragsgivare och hit rapporterar medarbetaren i specifika frågor och områden som ligger i uppdraget.

Sedan 2013 har ett verksamhetsplaneringsarbete genomförts där alla medarbetare involverats. Arbetet har både innehållit omvärldsspaning och arbete med att ta fram syfte och mål för verksamheten. Dessutom har en ny biblioteksplan arbetats fram med förankring i hela staden. Utifrån detta arbete har bibliotekets uppdrag tagits fram.

## **Målsättning**

Helsingborg stad använder olika perspektiv i sitt målarbete – invånare, omvärld, organisation, ekonomi. I biblioteksverksamhetens styrkort finns mål inom alla områdena och inom organisationsperspektivet har biblioteket bland annat satt utvecklingsmål att öka andelen medarbetare som är nöjda med sin arbetsituation och upplever arbetsplatsen som attraktiv, att utveckla en arbetsplatskultur som präglas av kulturförvaltningens gemensamt framtagna värdeord; lekfullhet, mod, och engagemang. Som målsättning finns även att stärka kompetensen och medvetenheten inom digitala medier och att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter.

## **Varför hälsosamma arbetsplatsen?**

Satsningen på samarbetet Hälsosamma arbetsplatsen är en del i ett större och genomgående arbete med vår verksamhets kultur, det systematiska arbetsmiljöarbetet och ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare. I Helsingborgs stad pågår sedan några år ett visionsarbete, Helsingborg 2035. Arbetet syftar till att Helsingborg år 2035 ska vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden.

Vår drivkraft i samarbetet är övertygelsen om att medarbetare och chefer som trivs och mår bra på jobbet är grunden till en välfungerande och effektiv arbetsplats. En sådan arbetsplats hanterar förändringar och fortsätter utvecklas i balans med kraven från

omvärlden. I vägledningmaterialet till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4, som tagits fram av Arbetsmiljöverket, beskrivs den organisatoriska arbetsmiljön som "resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas". Den sociala arbetsmiljön beskrivs som "hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer". Arbetet med att vara en hälsosam arbetsplats blir även ett forum där vi jobbar med att stärka vår kunskap om oss själva och om hur vi fungerar tillsammans som arbetsgrupp. Både relationen mellan chef och medarbetare och mellan kollegor behöver präglas av en medvetenhet och en förståelse för varandra. Insatsen med Hälsosamma arbetsplatsen är helt enkelt tänkt att ge verktyg för detta. Vidare ser vi att det är viktigt att insatsen kopplas samman med andra större satsningar i verksamheten så att det verkligen integreras i vår helhet och inte blir ett parallellt spår vid sidan om.

## Hälsosamma arbetsplatsen - upplägg

Sedan uppstarten 2014 har flera seminarier genomförts, med olika teman:

1. *Ohälsa och stress i organisationen*. En föreläsning på temat med efterföljande grupparbete. I samband med insatsen genomfördes också en enkätstudie för att undersöka och få en nulägesbild av hur upplevelsen av arbetsrelaterad stress såg ut bland personalen.
2. *Positiv psykologi*. Med utgångspunkt i resultatet av en frivillig individuell webbundersökning, som lyfter fram de egna styrkorna, jobbade vi vidare med hur vi bättre hanterar stress genom utveckling av våra styrkor. Vidare pratade vi om olika typer av positiv psykologi som exempelvis socialt stöd och självreflektion.
3. *Teamutveckling*. Föreläsning och workshop på temat grupputveckling.
4. *Feedback*. Föreläsning och workshop kring hur vi utvecklar vår feedback-kultur.
5. *Gruppsamtal* kring de teman som kom fram under insats 3 och 4. Tema: Kulturen på arbetsplatsen, Arbetsrollen, Bemötande och Chefernas aktiva ledarskap.
6. *Positiv psykologi* och arbete med personliga styrkor och hur dessa kan användas i mötet med biblioteksanvändarna.
7. *Reflektion och återkoppling* kring det egna arbetet med personliga styrkorna i bemötandet.

De olika delarna i samarbetet och i satsningen har arbetats fram successivt och i samråd med vår samarbetspartner psykologiforskaren Magnus Lindén. Efter första insatsen om ohälsa och stress kändes den naturliga vägen framåt att arbeta med positiv psykologi och arbetet med de individuella styrkorna var ett sätt att göra detta. Hur vi, med kunskap om våra egna och varandras styrkor, bättre kan hantera stressen i arbetsvardagen. Efter varje insats har Magnus återkopplat och vi har fört en diskussion om vilken väg framåt som känns mest angelägen. Anknypningen till forskning har gett trygghet i arbetet och processen. Teori har varvats med reflektion på egen hand eller i

grupp och satts in i vår arbetskontext vilket gjort det möjligt att omsätta det vi lärt oss i praktiken.

## **Ledarskapet i den Hälsosamma arbetsplatsen**

En del av att skapa en hälsosam arbetsplats är att skapa förutsättningar för ett gott ledarskap och en samsyn kring vårt uppdrag och våra mål. På Helsingborgs bibliotek har olika aktiviteter genomförts gemensamt med hela personalgruppen. Bland annat workshops kring Helsingborgs stads vision 2035 och medarbetarskap. I detta arbete blev det tydligt att med ett förändrat arbetsliv med ökat medarbetarskap behövs även ett förändrat ledarskap. Alla chefer vid biblioteket har deltagit i stadens utvecklingsprogram "Ledarskap Helsingborg". Dessutom har bibliotekets ledningsgrupp jobbat mycket med att utvecklas som grupp, att stärka sig i sitt ledarskap och att gå från ett utförande chefskap till ett mer koordinerande ledarskap.

Som en del av detta genomför vi ett utvecklingsarbete med bibliotekets ledningsgrupp så att ledarskap och medarbetarskap ligger i linje med varandra. Denna insats pågår kontinuerligt och följs upp vid ordinarie ledningsgruppsmöten och under särskilt avsatta heldagar.

## **Varför medarbetarskap i den Hälsosamma arbetsplatsen?**

Minst lika viktigt som det är att satsa på ledningsgruppsutveckling är det att satsa på medarbetarskapsutveckling. Chefer går på kurs för att träna sitt ledarskap och får många redskap för att klara sin arbetsvardag. Medarbetarna behöver få samma möjlighet för att kunna vara med och förflytta verksamheten framåt.

För att jobba vidare med medarbetarskapet i Helsingborgs biblioteks utvecklingsprocess involverade vi en extern aktör, *ITurn*, under 2015. Genom satsningen på medarbetarskapet visar vi att vi menar allvar när vi lyfter att personalen är vår absolut viktigaste resurs.

Arbetet med medarbetarskap är starkt kopplat till Hälsosamma arbetsplatsen. Man skulle kunna säga att Hälsosamma arbetsplatsen både är det övergripande samlingsnamnet för hela förändringsarbetet och för den speciella insats som görs med Lunds Universitet.

Kärnan i medarbetarskapet är det egna uppdraget, att se sig själv som en del av helheten, att se hur det egna arbetet bidrar till vår organisations fortsatta utveckling för att förstå hur det man gör får betydelse för helheten. För att kunna jobba utifrån det egna uppdraget förutsätts engagemang, kompetens, delaktighet, samverkan och ansvarstagande. Alla dessa är delar av ett aktivt medarbetarskap och medledarskap.

## **Medarbetarskap – upplägg**

Medarbetarskapsarbetet inleddes med en kick-off/medarbetardag för all bibliotekspersonal i september 2015. Temat för dagen var medarbetarskap och bilden av

biblioteket, samt hur dessa två är viktiga framgångsfaktorer för verksamheten. Dagen följdes sedan upp med att vi under hösten 2015 och våren 2016 genomförde tvådagars internat med respektive avdelning vid biblioteket. Tema för internaten var att fördjupa arbete med medarbetarskap och medledarskap med stort fokus på den egna rollen, feedback och kommunikation.

I både arbetet med Hälsosamma arbetsplatsen och medarbetarskapet är feedback återkommande inslag. Alla medarbetare behöver bli sedda, att det synliggörs vilken kompetens man har, att känna sig respekterad och att få återkoppling på att det man gör bidrar på olika sätt. Genom att utveckla feedbackkulturen på vår arbetsplats tror vi oss kunna stödja varandra i detta, stärka varandra och skapa en god arbetsmiljö för varandra.

Medarbetarskapsutvecklingen och arbetet med Hälsosamma arbetsplatsen pågår hela tiden. Just uthållighet och kontinuitet tror vi är viktiga framgångsfaktorer. Under våren och hösten 2016 genomförs aktiviteter i varje avdelning och vid våra arbetsplatsträffar med syfte att stärka medarbetarskapet. Detta sker i mindre övningar med olika teman så att processen levandehålls och förs vidare. Medarbetarsamtal är också en viktig del i utvecklingen. Under 2017 behöver processen med medarbetarskapsutvecklingen fortsätta, men detta sker utifrån de behov som då finns.

Processen går stegvis framåt och det är av stor vikt att vi under resans gång kontinuerligt ser och belyser både de små steg och de stora kliv som vi tar. Processen tar tid och behöver ske på lång sikt.

## **Uppdrag och helhetssyn – viktiga utgångspunkter i dagens arbetsliv**

Utgångspunkten i dagens medarbetarskap och en viktig förutsättning för att skapa en hälsosam arbetsplats är att lägga en större vikt på helhetssynen och att ha ett ökat fokus på att vi är del av något större än bara den egna yrkesrollen. Som anställd i Helsingborgs stad är jag som individ del av en avdelning som är del av ett bibliotek, som är del av kulturförvaltningen, som är en del av staden Helsingborg. Det egna uppdraget behöver ligga i linje med hela verksamhetens uppdrag. Uppdrag har ersatt de arbetsbeskrivningar som vi lutade oss mot i slutet av 1900-talets arbetsliv och som konkret visade vad den individen skulle jobba med. I dagens arbetsliv förekommer i princip inte arbetsbeskrivningar alls. Orsaken till det är att den omvärld vi lever i är så föränderlig med en hög grad av osäkerhet och hög grad av oenighet kring hur framtiden kommer se ut.

I dagens arbete jobbar vi i stället allt mer utifrån uppdrag, ofta utifrån ett verksamhetsuppdrag. Men ibland behöver vi bryta ner uppdraget till individnivå. Detta görs bland annat årligen i medarbetarsamtalen. Det egna uppdraget behöver i sin tur ligga i linje med arbetet som främjar en hälsosam, stabil och hållbar arbetsmiljö. Den löpande kontakten och dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagare är en nyckel till att hitta den eftersträvade balansen i arbetsmiljön. Hälsosamma arbetsplatsen har således blivit ytterligare ett forum för den typen av dialog.

## **Bibliotek - förändrad roll, nya arbetsuppgifter och teknikstress**

I Hälsosamma arbetsplatsens inledande seminarium lyftes de stressorer fram som finns identifierade i internationell biblioteksforskning (Harwell, 2013); bibliotekens förändrade roll, många nya arbetsuppgifter samt teknikstress. Vi har genomfört flera insatser för att sedan arbeta vidare med dessa stressorer.

Flera satsningar i kompetensutveckling inom informations- och kommunikationsteknik (IKT) har varit ett sätt att minska stressen. Att säkra tillgång till tekniska hjälpmedel i det dagliga arbetet är en annan insats. Till exempel är det viktigt att se till att personalen genom jobbet har tillgång till smarta telefoner och annan teknik. Detta kan tyckas vara självklart då en viktig arbetsuppgift är just handledning och stöd i biblioteksanvändarnas teknikanvändning, till exempel att visa hur en ebok laddas ner till en telefon.

Nya arbetsuppgifter är en del av allas vardag. Samtidigt finns ett stort behov av att ta bort arbetsuppgifter för att få plats för de nya. Detta kan i sig upplevas stressande, särskilt ifall det går emot den egna övertygelsen, eller när det upplevs gå för fort fram. Vid rationalisering av olika uppgifter är det också viktigt att poängtera att det man tidigare gjort är det som lett fram till dagens verksamhet, det var helt rätt sak att göra vid den tid som det gjordes. Samtidigt är det de nya uppgifterna och det vi gör idag som kommer att leda oss till vad verksamheten är imorgon.

Den förändrade rollen är något som också kan upplevas som stressande, något som kommit fram genom samtal med våra medarbetare. Ett sätt att arbeta med detta är att säkra att alla får tillräcklig helhetssyn och involveras i verksamhetsutvecklingsarbetet med att ta fram syfte, mål och aktiviteter i verksamheten. Detta är ett arbete som pågår kontinuerligt, men intensifieras i olika faser. I den förändrade rollen ingår också förändrade arbetssätt och förändrad inställning till arbetet. I detta är medarbetarskapsutvecklingsarbetet viktigt för att ge verktyg till alla att hantera det dagliga arbetet. Delaktighet, inflytande och kontroll i det egna arbetet är viktiga nycklar för en organisatorisk och socialt bra arbetsmiljö (AFS 2015:4, Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö).

## **Resultat och vägen fram**

Arbetet med den Hälsosamma arbetsplatsen har bara startat. Vad är då resultatet? Sjuktalet bland tillsvidareanställda har minskat och den årliga medarbetarundersökningen visar på att personalen är mer nöjd nu än tidigare. Bland positiva effekter lyfter medarbetarna förståelsen för vad det är som rent konkret kan orsaka problem för individen har gjort det lättare att möta stressen. Att få fundera över de egna styrkorna och lära sig att fokusera på och använda det som man är bra på i stället för att titta på det man är mindre bra på är en annan sak som lyfts fram av medarbetare som positivt resultat. Den största förändringen är dock svår att konkret sätta fingret på, nämligen stämningen på arbetsplatsen som har förändrats. Förändringen känns och den ligger i luften.

Kontinuerliga insatser behövs och vägen framåt läggs under utvecklingsresans gång. Framtidens bibliotek kommer se helt annorlunda ut jämfört med dagens, biblioteksanvändarnas behov kommer vara helt annorlunda, och vi som arbetar på biblioteken kommer behöva jobba på sätt som uppfyller både dagens och framtidens behov och uppdrag. För att skapa hållbarhet och stabilitet och en god arbetsmiljö behövs uthållighet i förändringsarbetet. Det viktiga är att arbetet sker med stor delaktighet och involvering så att vi tillsammans möter både dagens och framtidens behov.

## Om författarna:



**Catharina Isberg** är verksamhetschef för folkbiblioteken i Helsingborg sedan 2013. Involvering, delaktighet och medarbetarskap är viktiga delar i hennes ledarskap. Hon driver frågan om bibliotekens förändrade uppdrag i dagens och framtidens informationslandskap. Fri tillgång till information och kunskap samt den digitala inkluderingen är frågor som är viktiga för Catharina.

Hon är engagerad både nationellt och internationellt i bibliotekens utveckling och är ledamot i flera olika organisationer.

Bland annat som ordförande för kompetensutvecklingssektionen inom den internationella biblioteksorganisationen IFLA, som ledamot i det regionala biblioteksrådet i Kultur i Skåne samt i styrgruppen för Svensk biblioteksförningens nätverk för folkbibliotekschefer. Under många år var Catharina aktiv som styrelseledamot i SFIS, först lokalt i Sydsverige och därefter nationellt.



**Fanny Mikkelsen** är HR-konsult i Helsingborgs stads Kulturförvaltning och stöttar verksamheterna i personal- och arbetslivsfrågor. Fanny har fördjupat sig i arbetspsykologi och har särskilt fokus på hälso- och arbetsmiljöfrågor i sitt arbete. Dessförinnan jobba de Fanny som verksamhetskoordinator på Helsingborgs bibliotek under de första två åren av verksamhetsförändringen. Fanny var djupt involverad i med att driva arbetet med organisationsförändringen och arbetet med hälsosamma arbetsplatsen. Fanny är utbildad personalvetare från Lunds Universitet och hon avslutade sina studier i San Diego på Alliant International University. Där läste Fanny kurser inriktade på kulturell mångfald i organisationer. Innan Fanny började arbeta i Kulturförvaltningen arbetade hon med personalfrågor och som rekryterare på ett bemanningsföretag i Helsingborg.

## Referenser:

Harwell K (2013) Burnout and job engagement among business librarians. *Library Leadership & Management*. 27(1): 1–19.

Helsingborgs stad. *Helsingborg 2035: en blogg om visionsarbetet i Helsingborg* <https://helsingborg2035.se/vision-2035/> (20160912).

Arbetsmiljöverket (2016) *AFS 2015:4: Organisatorisk och social arbetsmiljö* [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf) (20160912).

## Fördjupningslitteratur:

Lindén M, Salo I and Jansson A. (2016). Organizational stressors and burnout in public librarians, *Journal of Librarianship and Information Science* 47: 1-6. Doi: 10.1177/0961000616666130.

Leiter MP & Maslach C (2004) Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout In: *Research in Occupational Stress and Well Being* 3: pp. 91-134.

Maslach C (1993) Burnout A multidimensional perspective. In: Schaufeli WB, Maslach C and Marek T (eds) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis, pp. 19-32.

Maslach C, Jackson SE & Leiter MP (1996) *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.