

# Salutogent ledarskap

## – en investering

Ett värdegrunds-baserat, hälsobefrämjande ledarskap med syfte att öka gruppens känsla av sammanhang och stärka kompetensen, motivationen, lusten och välbefinnandet. Det kännetecknar det salutogena ledarskapet.

TEXT: STEFAN HULT FOTO: THORSTEN EK

”Om man tänker sig en flod som någon fallit i, så räddar man personen från att drunkna. Detta kan man säga är analogt med hur sjukvården generellt hanterar sjuka. Nästa steg är att man sätter staket runt floden och förhindrar att någon ska falla i. Staketet kan ses som en parallell till Socialstyrelsens rekommendationer och varningstexter. Det salutogena perspektivet innebär att man istället lär individerna att simma, i livets flod.” (Aaron Antonovsky, Lund 1987)

God hälsa och livskvalitet är något vi alla strävar efter. Vi lever i en värld som präglas av ett ökat förändringstryck inom arbetslivet, kombinerat med en upplevelse av ökade krav, mindre handlingsutrymme samtidigt som resurserna krymper. Förändringarna

sker snabbt och i detta föränderliga arbetsliv gäller det att skapa hälsa i de förändringar som sker.

Som ledare är det viktigt att skapa en begriplig och strukturerad arbetsmiljö, sida vid sida med omtanke – vilket i sin tur genererar en ökad effektivitet och produktion. Att arbeta med nyfikenheten och göra arbetsklimatet intressant gör att medarbetaren använder sin nyfikenhet till att prestera mer och effektivt. Det är viktigt att man upplever yrkesstolthet och befinner sig i ett utvecklings- och hälsobefrämjande sammanhang.

EU har fastställt en deklaration för hälsofrämjande arbete kallad Luxemburgdeklarationen. I denna slås fast att: ”I framtiden kommer organisationers framgång att bero på om organisationerna har väl kvalificerade, moti-

verade och friska anställda. Hälsobefrämjande arbete förbereder och stimulerar människor och organisationer för att möta dessa utmaningar.”

Målet med det salutogena ledarskapet är att få till stånd en god jordmån där medarbetarna har möjlighet att utveckla kompetens, motivation, lust och välbefinnande.

### SALUTOGENES

Antonovsky menade att floden representerade livets ström. I floden finns en del förgreningar som leder till lugnt vatten och andra som leder till farliga, strida strömmar och strömvirvar. Han beskriver att hans salutogena arbete har ägnats frågan: ”Var man än befinner sig i floden – vars beskaffenhet bestäms av historiska, sociokulturella och fysiska omvärldsbetingelser



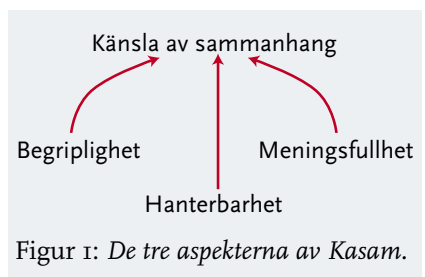
– vad är det som gör att man klarar av att simma?” Begreppet salutogenes myntades av Aaron Antonovsky i boken *Health, Stress and Coping*. Antonovsky var professor i medicinsk sociologi vid Hälsovetenskapliga fakulteten, Ben Gurion University of the Negev, Beersheba, Israel.

Termen salutogenes är en sammansättning av latinets *salute* vilket betyder hälsa eller välgång och grekiskans *genesis* som betyder ursprung, uppkomst eller härstamning.

Det salutogena perspektivet innebär att man lägger tonvikten på hälsobringande faktorer, där intresset är mer fokuserat på så kallade ”friskfaktorer” än på ”riskfaktorer”.

Antonovskys svar på den salutogena frågan (vad är det som gör att man klarar av att simma?) är begreppen Känsla av sammanhang (Kasam, se figur 1) och Generella motståndsrresurser (GMR).

En person med stark Kasam har förmåga att identifiera och använda sig av resurser inom sig och av resurser som finns i omgivningen för att lösa problem i samband med stress. De generella motståndsrresurserna är skyddande faktorer och processer som bidrar till att bygga upp Kasam samt modifiera effekterna av olika riskfaktorer och processer. Generella motståndsrresurser är till exempel god självkänsla, kunskap, materiella faktorer, sociala nätverk och meningsfull sysselsättning.



Figur 1: De tre aspekterna av Kasam.

Forskning har visat att känsla av sammanhang (Kasam) i tillvaron, det vill säga att tillvaron uppfattas som begriplig, hanterbar och meningsfull, tycks vara en grundläggande förutsättning för bevarad psykisk hälsa, psykiskt välbefinnande och livskvalitet.

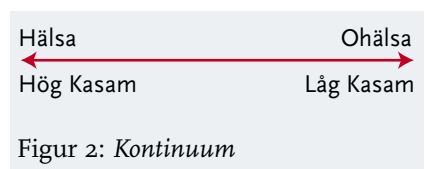
*Begriplighet* (jag vet och förstår) står här för i vilken utsträckning omvärlden upplevs som förnuftsmässigt begriplig, snarare än kaotisk och oförklarlig.

*Hanterbarhet* (jag kan) handlar om i vilken utsträckning man upplever

sig ha tillräckliga resurser för att kunna möta olika situationer i livet.

*Meningsfullhet* (jag vill, trots allt) gäller i vilken utsträckning man uppfattar att livet har en känslomässig mening.

Enligt Antonovsky är det hur hög respektive låg Kasam man har som avgör var man befinner sig på kontinuumet hälsa – ohälsa (figur 2). Han menar också att vi hela tiden rör oss mellan dessa två poler och att vi aldrig är ”det ena eller det andra” utan att vi är ”både och” under hela vår levnad.



Figur 2: Kontinuum

Påfrestningar av olika slag kan inte undvikas, de ingår i livet. Om vi har tillgång till kringresurser (GMR) och lyckas hantera påfrestningar framgångsrikt så ökar vår känsla av sammanhang och vi får igång en rörelse mot den positiva polen i kontinuumet hälsa – ohälsa.

### PRINCIPER FÖR LEDARSKAP

Salutogena ledarskapsprinciper innebär Kasambegreppet, friskfaktorer kopplade till organisation och arbetsplats samt salutogen kommunikation.

Forskare från organisationsområdet har studerat vilka egenskaper som karakteriserar ”friska arbetsplatser”. Vad är det som karakteriserar arbetsplatser som har låg sjukfrånvaro och få arbetsskador? Vad finns det för framgångsfaktorer i välmående organisationer? Hur är det när det är som bäst och vad ska vi göra för att nå dit? Varför är vissa människor långtidsfriska? Några exempel på friskfaktorer är ledare som är lyhörda, synliga och har en förståelse för medarbetarnas arbetssituation. Tydliga riktlinjer och mål är andra friskfaktorer som är återkommande i många studier liksom delaktighet, påverkan, beröm från chefen och eget ansvar. Den salutogena kommunikationen innebär att det ska finnas en dialog med så lite utrymme som möjligt för olika tolkningar, undringar och missförstånd. Språkdräkten ska vara klar, tydlig och begriplig.

### SALUTOGENT LEDARSKAP

Det salutogena ledarskapet förhåller sig till relations-, uppgifts- och situ-

ationsorienterat ledarskap. Dessa tre olika ledarstilar är inte motpoler utan tre olika dimensioner som alla har betydelse.

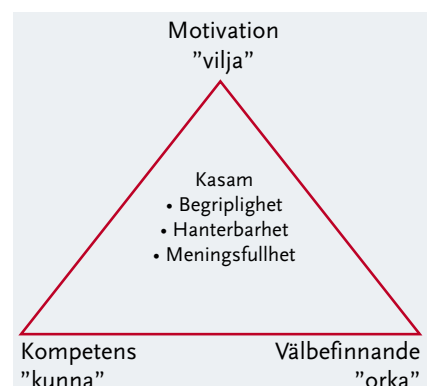
*Relationsorienterat ledarskap* är grunden i det som påverkar medarbetarnas hälsa. Man koncentrerar sig på att utveckla förtroendefulla relationer, inriktar sig på samarbete, har en öppen kommunikation och ser till att alla är involverade och mår bra. Det är också viktigt att möjliggöra för medarbetarna att ha kontroll över arbetsmiljön, ge mandat för medarbetarna att själva fatta beslut och att skapa förutsättningar för delaktighet. Att ledaren inspirerar medarbetarna och tillhandahåller intellektuell stimulans är också betydande inom ett relationsorienterat synsätt. Andra centrala begrepp är omtanke om sina medarbetare och att ledaren tillhandahåller struktur när det behövs, särskilt i pressade situationer.

I det *uppgiftsorienterade ledarskapet* koncentrerar man sig på att klargöra hur arbetsuppgifterna ska utföras och se till så att arbetet blir gjort. Detta fokus ligger på produktivitet och inte på att skapa förtroendefulla relationer.

I *situationsperspektivet* handlar ledarskapet om situationsanpassad struktur, man betonar att det inte finns ett bästa ledarskapsätt utan ledarskapet måste vara flexibelt och anpassa sin stil efter vad som krävs av situationen och hur mogen gruppen är.

### ARBETE OCH KASAM

Det salutogena ledarskapet syftar på att öka medarbetarnas välbefinnande, kompetens och motivation. Genom att arbeta utifrån Kasamteorin med medvetna strategier påverkar vi medarbetarnas känsla av sammanhang som i sin tur påverkar hälsan i förväntad riktning (figur 3).



Figur 3: En organisation behöver medarbetare som vill, kan och orkar arbeta.





*För att få en rimlig balans i arbetet måste verksamheten organiseras så att det finns utrymme för ställtid och reflektion.*

Antonovsky var själv övertygad om den salutogena modellens stora användbarhet. Han beskriver att känslan av *meningsfullhet* i arbetet påverkas positivt av att man får upplevelser av att man medverkar i en socialt värdesatt verksamhet. Den sociala värderingen finns, enligt Antonovsky, på två plan; dels den sociala värderingen av verksamheten man är engagerad i, att känna sig stolt och uppskattad i sitt arbete, och dels att individen känner att den sociala värderingen av ens arbete motsvarar ens kriterier på rättvisa. Antonovsky menar att upprepade arbetserfarenheter som individen gör och en arbetssituation som innehåller både tillfällig överbelastning och tillfälliga möjligheter att dra sig tillbaka och lagra energi (belastningsbalans), kommer att stärka känslan av *hanterbarhet*.

För att det ska vara möjligt att förstärka människans känsla av *begriplighet* är det enligt Antonovsky viktigt att med jämna mellanrum uppleva att saker och ting passar ihop, hur det okända på ett tillfredsställande sätt förklaras och hur ordnade mönster uppstår. Förutsägbarhet och begriplighet syftar på i vilken utsträckning arbetssituationen tillåter och främjar en tydlig bild

av hela arbetssituationen och individens plats i den.

I det följande ska jag ge exempel på strategier som påverkar medarbetarnas känsla av sammanhang.

#### **MÅL OCH SAMMANHANGSMARKERINGAR**

Att skapa en *förutsägbar* organisation, med klart dokumenterade mål och riktlinjer är grundläggande i all verksamhet. Förutsägbarhet skapar trygghet hos medarbetarna och motverkar stress.

Ett exempel på förutsägbarhet är att vi har klara och tydliga handlingsplaner för olika situationer. Att manualisera och skriva checklistor är ett sätt att trygga och öka medarbetarnas strategier inför speciella arbetsmoment eller när svårigheter inträffar. Kvaliteten på det vi gör beror på hur vi tänkte innan vi agerade.

Ett *mål* är en mental föreställning om vad vi konkret vill uppnå inom en given tidsram och hänger starkt ihop med syfte, sammanhangsmarkeringar och motivation. Alla medarbetarna måste veta vilka mål och delmål som ingår i arbetsplatsens uppdrag. Det är grundläggande att de enskildas arbetsuppgifter har tydliga syften och är

kopplade till organisationens övergripande mål.

Att sammanhangsmarkera innebär att ständigt tydliggöra för sig själv och andra vilket sammanhang vi sitter i: Vem är jag? Vem är du? Vad ska vi göra och vad ska detta leda till? Framtidsvisioner, framtidsberättelser och framtidsmöjligheter är andra målfokuseringar som ständigt behöver dryftas. Vilka idéer ska vi ta tillvara? Vad ska vi fokusera på? Vilka resurser finns för att skapa förändring? Att ständigt fokusera på det som fungerar bra i organisationen ger vitalitet, kreativitet, nyfikenhet, livskraft och meningsfullhet.

#### **ÖPPEN OCH ÄRLIG DIALOG**

Medarbetarna behöver få tydlig och relevant *information* om vad som sker på en övergripande nivå inom organisationen. Om medarbetarna inte informeras tillräckligt bra finns risken att en misstänksamhet väcks mot allt och alla. Viss viktig information kan kräva återkoppling: "Kan du sammanfatta vad jag (vi) har pratat om?" En tydlig sammanhangsmarkering som tryggar och klargör information, beslut etcetera.

*Fortsättning sid 38*

Genom *förståelse* utvecklar individen sin kompetens, det vill säga de kunskaper och färdigheter som används i arbetet. Det förutsätter att ledningen tillsammans med medarbetarna regelbundet diskuterar olika erfarenheter och på så sätt skapar en förståelse för vad arbetet går ut på och hur det bör utföras. Vi kan kalla detta för förtrogenhetsdiskussioner.

Förtrogenhetskunskap – ibland också kallad tyst kunskap – är den kunskap som inte alltid är så lätt att beskriva, den praktiska klokhet som vi förvärvar genom integration av vår påståendekunskap (faktakunskap) och våra erfarenheter i arbetet. Detta är en social process där människor i interaktion med varandra utvecklar sin förståelse. En god relation och en öppen och ärlig dialog är det som krävs i ett förståelsebaserat ledarskap.

#### FEEDBACK

Ett sätt att få medarbetarna att utvecklas är att vi ger varandra *effektiv feedback*. Med detta menar jag tre saker:

- Att rensa luften snabbt, vara vaken för tonfallet och se till att alla kan och vågar tala öppet om eventuella problem och konflikter.
- Att uppmuntra alla att tala öppet om det friska, det som gör en glad, det som gör att vi mår bra och har roligt på jobbet. Och inte minst att ge beröm när någon gjort någonting bra.
- Att skaffa sig en vana att se saker att uppskatta i stället för att kritisera.

Om arbetsgruppen hittar en systematik för effektiv feedback skapas förutsättningar för att tydliggöra arbetsrollen, förbättra arbetsklimatet, öka arbetstillfredsställelsen och man påverkar medarbetarnas engagemang i organisationen. En annan effekt är att man undanröjer att konflikter "klibbar fast" och skapar en ogynnsam arbetsmiljö.

Checklista för effektiv feedback:

- Säg det du vill säga, så snabbt som möjligt!
- Mena verkligen vad du säger. Undvik dubbla budskap!



**Målet med det salutogena ledarskapet är att få till stånd en god jordmån där medarbetarna har möjlighet att utveckla kompetens, motivation, lust och välbefinnande.**



En person med stark Kasam har förmåga att använda sig av resurser som finns i omgivningen för att lösa problem.

- Beröm kan ges offentligt, men "utvecklande" kritik ger man mellan fyra ögon.
- Tänk på när du ger utvecklande kritik att beskriva vad du ser eller hör, uttrycka vad du känner, beskriv konsekvenserna och varför du reagerar som du gör och ange en önskad förändring.
- Var beredd på reaktioner och förbered dig på hur du ska hantera dem.
- Överdriv inte. Använd din intuition så att du ger lagom mycket eller lagom lite feedback.
- Tänk på att alla behöver positiv återkoppling.

Genom att lyfta fram medarbetarnas resurser och förmågor stärks självkänslan, motivationen och arbetsglädjen.

#### TID OCH DELAKTIGHET

Hanterbarheten utvecklas också genom upplevelsen av *belastningsbalans*. För att få en rimlig balans i arbetet måste verksamheten organiseras så att det finns tid för ställtid och reflektion.

Ställtid är olika för olika individer vilket kräver att det finns en god relation och tydliga överenskommelser mellan ledare och medarbetare. Ställtid kan vara förmöten, planeringsdagar eller tid att ställa in sig och förbereda sig inför det som ska ske. Jag menar att processen kan se ut så här: *ställtid – intervention – reflektion*. I interventionen utför vi jobbet. I reflektionen tänker vi igenom, lyfter upp sekvenser på metanivå, får nya tankar och idéer. Sammanhangen blir tydligare.

Ett sätt att arbeta med *delaktighet* är att förhålla sig till begreppet empowerment: Att medvetandegöra och stärka tilltron till den egna förmågan, den egna kunskapen och kompetensen. Medarbetarna måste ha möjlighet att styra och påverka sitt arbete. Det gör att alla känner sig delaktiga i den process som för organisationens utveckling framåt. Ett sätt att inleda en sådan dialog är att använda sig av reflexiva frågor: "hur kan vi tänka kring detta?" "vad är syftet med detta?" eller att använda sig av "ni till principen" genom att ställa frågan "hur tycker ni att vi ska lösa detta?"

En bra balans mellan informella och formella möten och uppmuntra och vara lyhörd för småprat är viktigt i organisationen. Det är i det informella samtalet som förtroende skapas, vi



sioner och mål prövas, överföring av kunskap sker och där idéer kläcks och prövas.

### LUST OCH INTRESSE

Förväntanseffekter och att arbeta medvetet med att påverka de positiva föreställningarna i personalgruppen innebär följande egenskaper i ledarskapet:

- Att ledaren är trovärdig.
- Att det som ska göras i organisationen också förmedlas från ledarskapsnivå på ett trovärdigt sätt.
- Att ledaren verkligen själv har en övertygelse om att det är så här vi ska arbeta i vår organisation.

Strumpfer och Mlonzi fann ett starkt samband mellan Kasam och upplevd arbetsglädje. Det är viktigt att känna lust och intresse i sitt arbete. Som ledare bör man ge medarbetarna självständigt ansvar och låta dem utveckla speciella intressen som de brinner för. Att vara tillsammans med någon som har ett intensivt intresse gör att vi snabbt smittas av den affekten, vilket är positivt för arbetsgruppen. Vi kan kalla detta för affektsmitta. □



Stefan Hult är leg. sjuksköterska och enhetschef på utredningsenheten, verksamhetsområde barn- och ungdomspsykiatri, Universitetssjukhuset i Lund. Artikeln är tidigare publicerad i *Chefer och ledare i vården* nummer 1/08.  
Kontakt: stefan.hult@salutogenes.com

### Lästips:

Antonovsky, A.: *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur, 1991.

Antonovsky, A.: *Health, stress and coping*. San Francisco, Jossey-Bass, 1979.

Strumpfer, D.J.W. & Mlonzi, E.N.: "Antonovskys Sence of Coherence scale and job attitudes: Three studies." I *South African Journal of Psychology*, 31; 30–37, 2001.

Rydén, O. & Stenström, U.: *Hälsopsykologi. Psykologiska aspekter på hälsa och sjukdom*. Bonnier utbildning AB, 2000.

Blomqvist, C.: *Bågskytten och pilarna. Om ledarskap i organisation och familj*. Marelid, 2003.

Hansson, K. & Cederblad, M.: "Känsla av sammanhang." *Forskning om barn och familj nr. 6*. Institutionen för barn- och ungdomspsykiatri, Lunds universitet, 1995.