



Wanja Astvik,

*Psykologiska institutionen, Stockholms universitet och
Akademin för hälsa vård och välfärd, MDH*

Socialtjänstdagarna 22 November 2017



Innehåll

- Resultat från en riksomfattande enkätstudie
- Tillitsbaserad styrning och ledning
- Ett gott exempel på en mer hållbar styrning och ledning av socialtjänst



VILLKOR, DILEMMAN OCH STRATEGIER – STRESSORER I SOCIALTJÄNSTEN OCH DESS SAMBAND MED STYRFORMER

- En riksomfattande enkätstudie i samarbete med Akademikerförbundet SSR och Vision (Finansiär AFA Försäkring)
- Webbaserad enkät som skickats ut vid två tillfällen 2015 och 2016
- Socialsekreterare, Biståndsbedömare ,Chefer, och ”Övriga”



DELTAGARE

- **2015**

- Kompletta svar 4812
- Partiella svar 2659

- Bortfall 51%

- **2016**

- Kompletta svar/kvar i verksamhet 2395
- Partiella svar/kvar i verksamhet 644
- Slutat 1729 (varav 1261 svarat på kort enkät)
- Pensionärer 155

- Ej svar 2556 (dvs bortfall 34 %)



ANDEL SOM HAR SLUTAT I RESPEKTIVE GRUPP

- Socialsekreterare 38% (1112)
- Biståndsbedömare 32% (251)
- Chefer 26% (112)
- Övriga 34% (122)

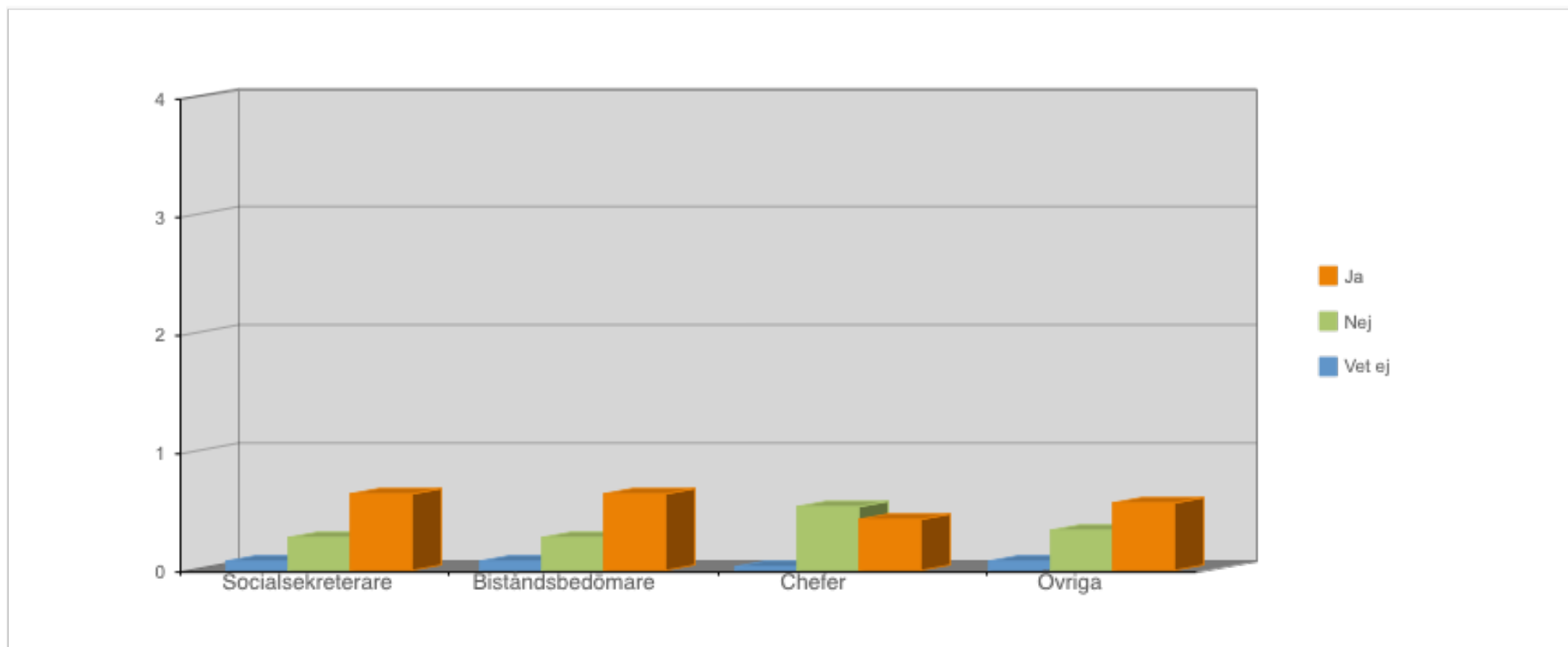


SOCIALA OCH ORGANISATORISKA ARBETSMILJÖPROBLEM INOM SOCIALTJÄNSTEN

- Obalans mellan krav och resurser- ansvaret att hantera obalansen är decentraliserat långt ner i organisationerna.
 - Tvingar fram strategier som påverkar kvalitet och hälsa. Kompensatoriska, Kravsänkande, Exit
- Motstridiga krav/rollkonflikter relaterade till styrningen av verksamheten
- Nya krav relaterade till styrningen av verksamheten
- Styrning genom *normer, värderingar och incitament* som ger ”tysta” arbetsplatser där varken medarbetare eller chefer får föra fram kritik eller redogöra för brister. Incitament som premierar budget framför kvalitet.



I min organisation upplever jag det som viktigare att det "ser bra ut" i verksamhetsbeskrivningar än att vi gör ett bra arbete på riktigt

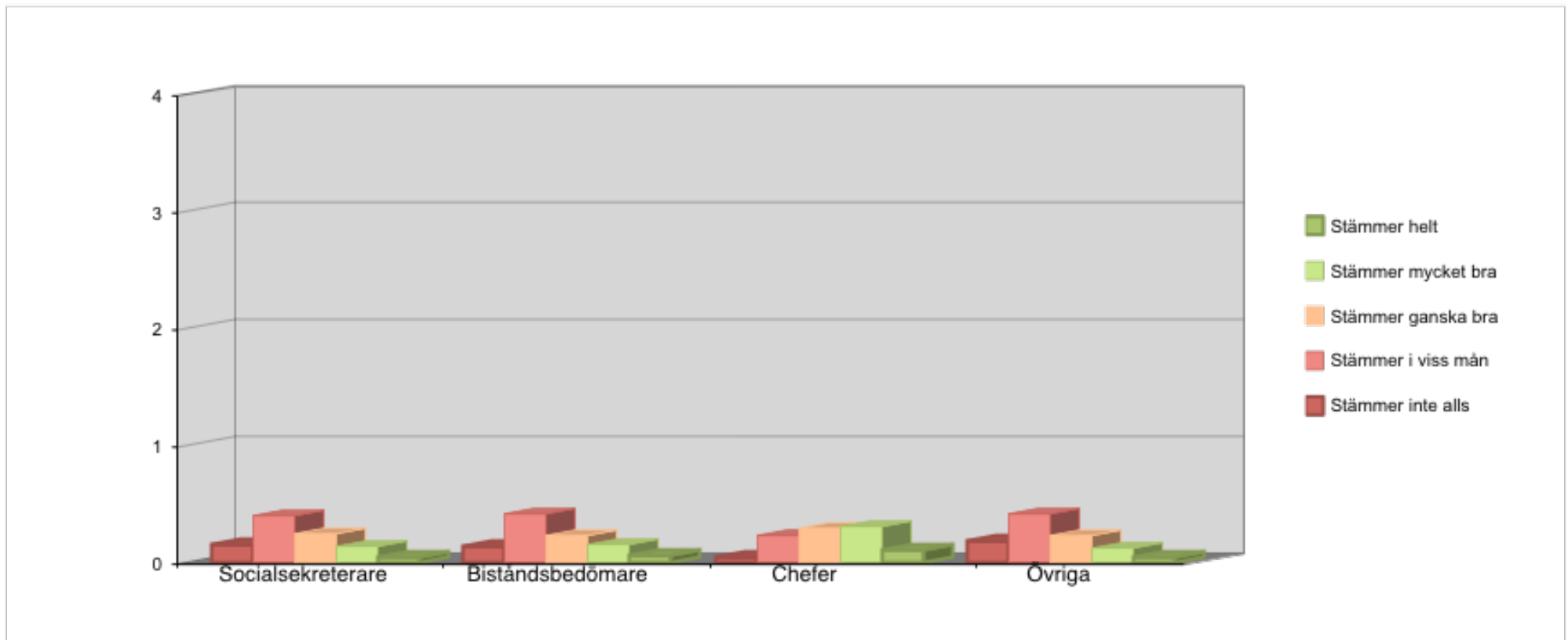


ÖPPENHET OCH TYSTNAD

- Möjligheter att påverka och demokrati betraktas som viktiga arbetsmiljörättsliga principer och är en del av relationen mellan parterna i den svenska modellen. Men *möjligheten att framföra synpunkter och kritik har enligt flera svenska studier minskat i verksamheter inom välfärdssektorn* (Aronsson & Gustafsson 1999; Astvik Melin 2013; Hedin m.fl. 2008; Lundquist 2001; Aronsson & Bejerot 2014).
- Det finns en direkt koppling mellan tysta arbetsplatser och brist på utvecklingsmöjligheter, liksom minskad innovation, kvalitet, kunskapsutveckling, säkerhet, autonomi och inte minst demokrati (Holte 2010).



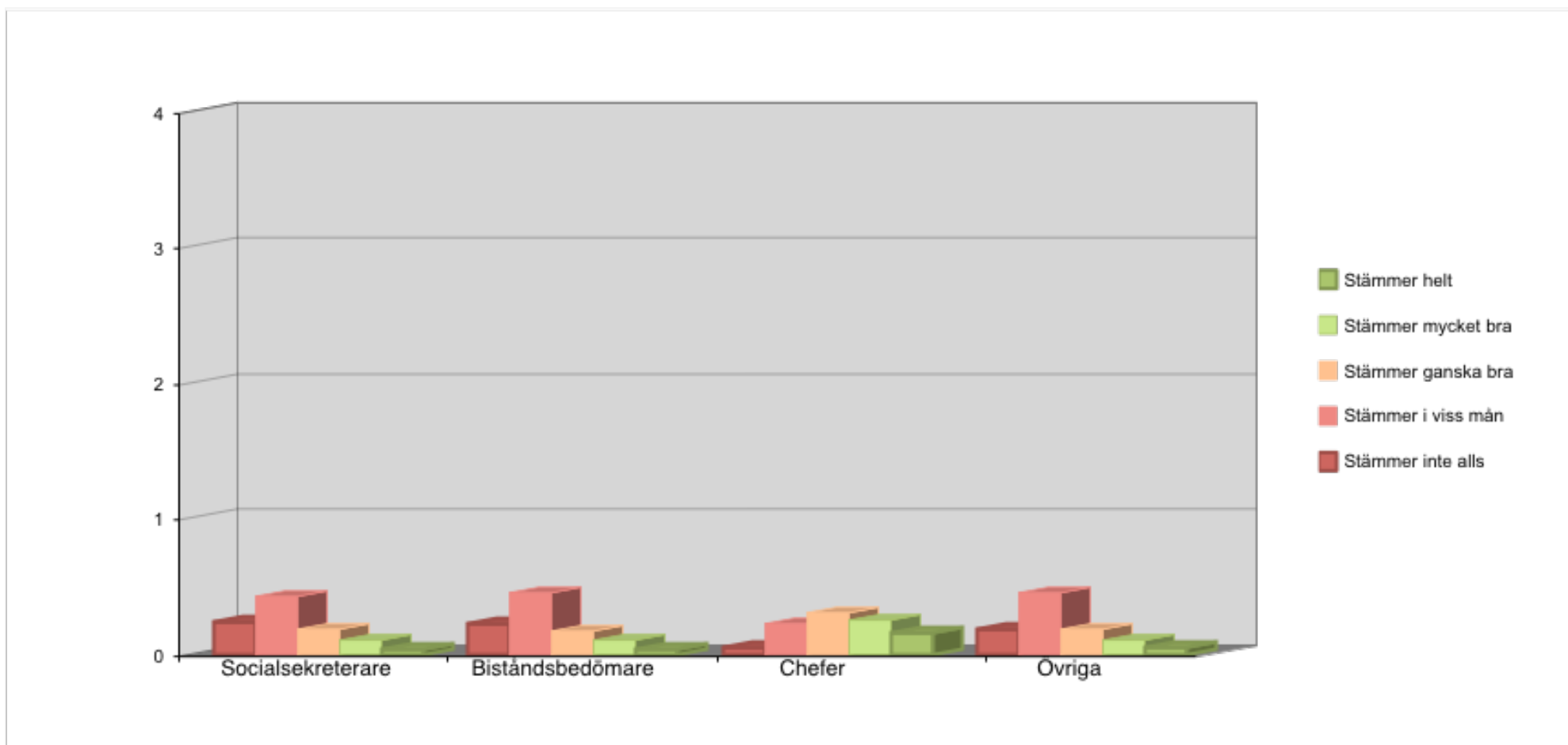
I min organisation kan man öppet diskutera kvalitetsbrister i verksamheten



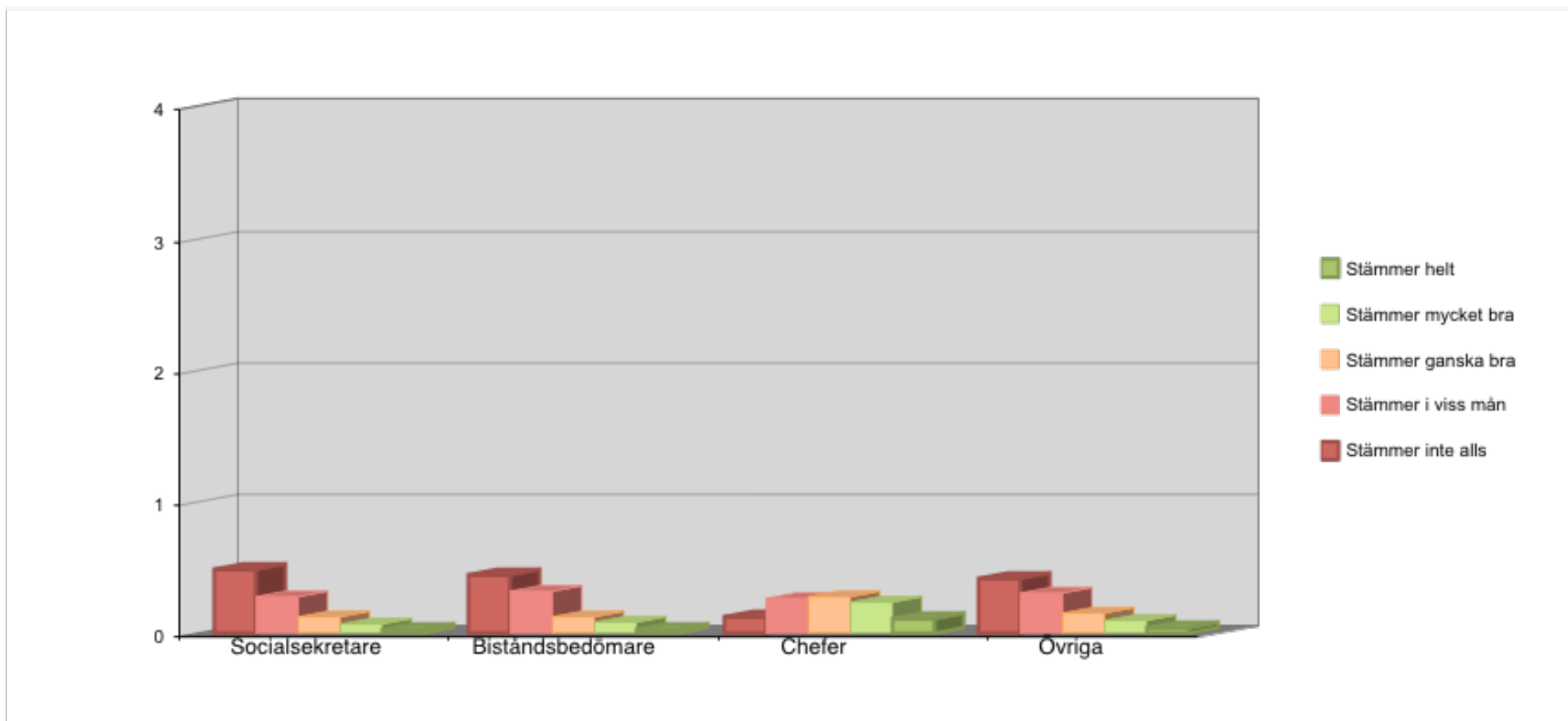
Individuellt skuldbeläggande eller strukturella problem?

- I stället för att se och åtgärda strukturella problem i den psykosociala arbetsmiljön sker ett individuellt skuldbeläggande där det blir upp till individen att arbeta effektivare, prioritera och att ”stresshantera” (Allvin m.fl. 2014; Astvik, Melin & Allvin 2014; Welanders, Astvik & Isaksson, 2016).
- Personalorientering - Attityder och förhållningssätt i organisationen gentemot medarbetare. Exempel på frågor:
 - Ledningen intresserar sig för personalens hälsa och välbefinnande
 - Ledningen agerar som om de vore mån om att behålla sin personal
 - I min organisation är ledningen mån om att försöka skapa en god arbetsmiljö

I min organisation är ledningen mån om att försöka skapa en god arbetsmiljö



Ledningen agerar som om de vore mån om att behålla sin personal

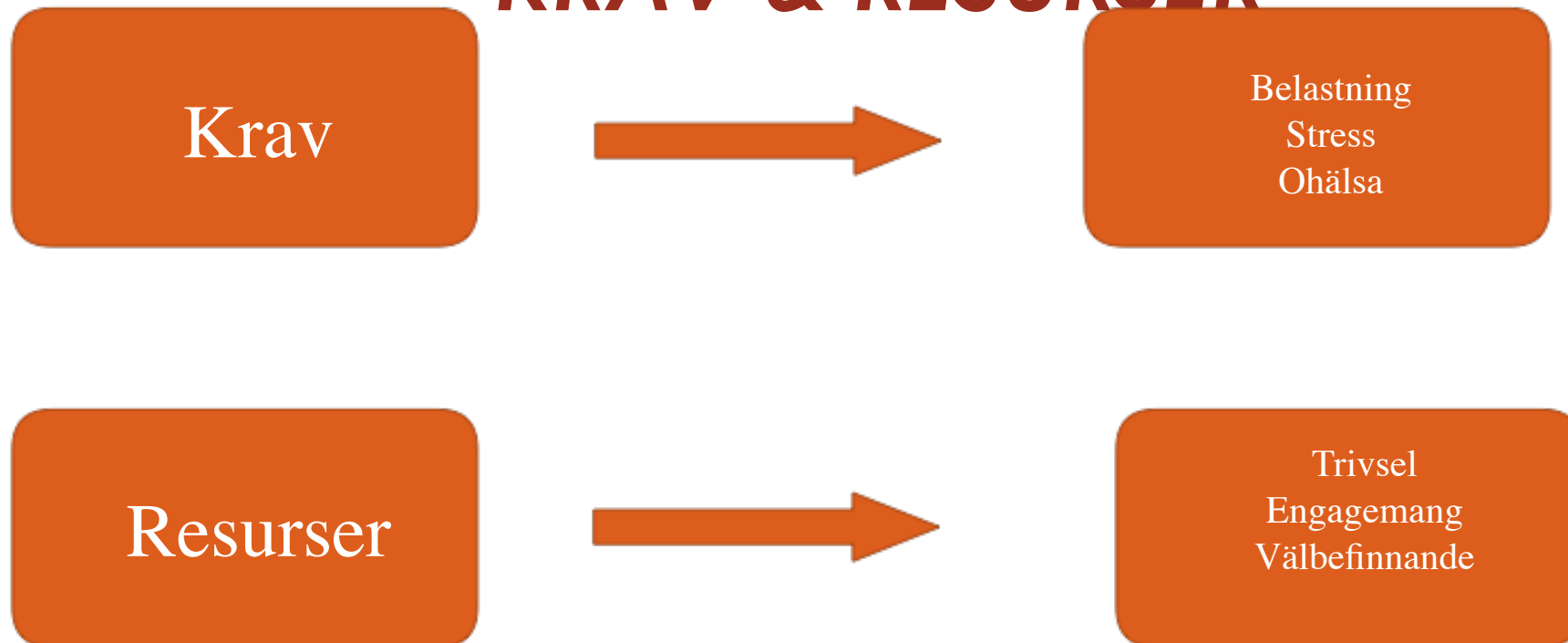


Allvarliga konsekvenser som följer av bristfällig organisatorisk och psykosocial

- Omfattande personalomsättning → förvärrar en redan ansträngd arbetssituation, kompetensförlust, konsekvenser för kvaliteten och effektivitet etc.
- Hög förekomst av stressrelaterad ohälsa. Socialsekreterare tillhör en yrkesgrupp som har ett stort antal sjukfall och den yrkesgrupp som har den näst största ökningen av sjukfall mellan åren 2012 och 2014 (Försäkringskassan, 2015)

Analyser av enkätdata

KRAV & RESURSER



De starkaste prediktorerna (krav och resurser) för olika utfall 2015 – tvärsnittsanalyser SOCIALSEKRETERARE

- **Organisationsengagemang**
 - 1) Öppenhet 2) Personalorientering 3) Rollkonflikter
- **Intentioner att sluta**
 - 1) Öppenhet 2) Rollkonflikter 3) Personalorientering
- **Arbetstrivsel**
 - 1) Öppenhet 2) Kvantitativa krav 3) Kollegialt stöd
- **Stress-symtom**
 - 1) Kvantitativa krav 2) Öppenhet 3) Oskäligen uppgifter
- **Återhämtning**
 - 1) Kvantitativa krav 2) Öppenhet 3) Oskäligen uppgifter



De starkaste prediktorerna (krav och resurser) för olika utfall 2015 – tvärsnittsanalyser CHEFER

- **Organisationsengagemang**
 - 1) Öppenhet 2) Rollkonflikter 3) Personalorientering
- **Intentioner att sluta**
 - 1) Rollkonflikter 2) Öppenhet
- **Arbetstrivsel**
 - 1) Öppenhet 2) Rollkonflikter 3) Kollegialt stöd
- **Stress-symtom**
 - 1) Öppenhet 2) Rollkonflikter 3) Kvantitativa krav 4) Oskäligen uppgifter
- **Återhämtning**
 - 1) Öppenhet 2) Rollkonflikter 3) Kvantitativa krav 4) Oskäligen uppgifter



SLUTSATSER HÄLSA OCH ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE

- Rimligare arbetsbelastning
- Färre motstridiga krav
- Se över de oskäligena uppgifterna (stödfunktioner)
- Se till att det finns förutsättningar för kollegialt stöd
- Organisationerna behöver utveckla ett mer personalorienterat förhållningssätt
- Organisationerna måste utvecklas mot öppenhet och dialog
 - Värderingar, normer, incitament för kritisk reflektion

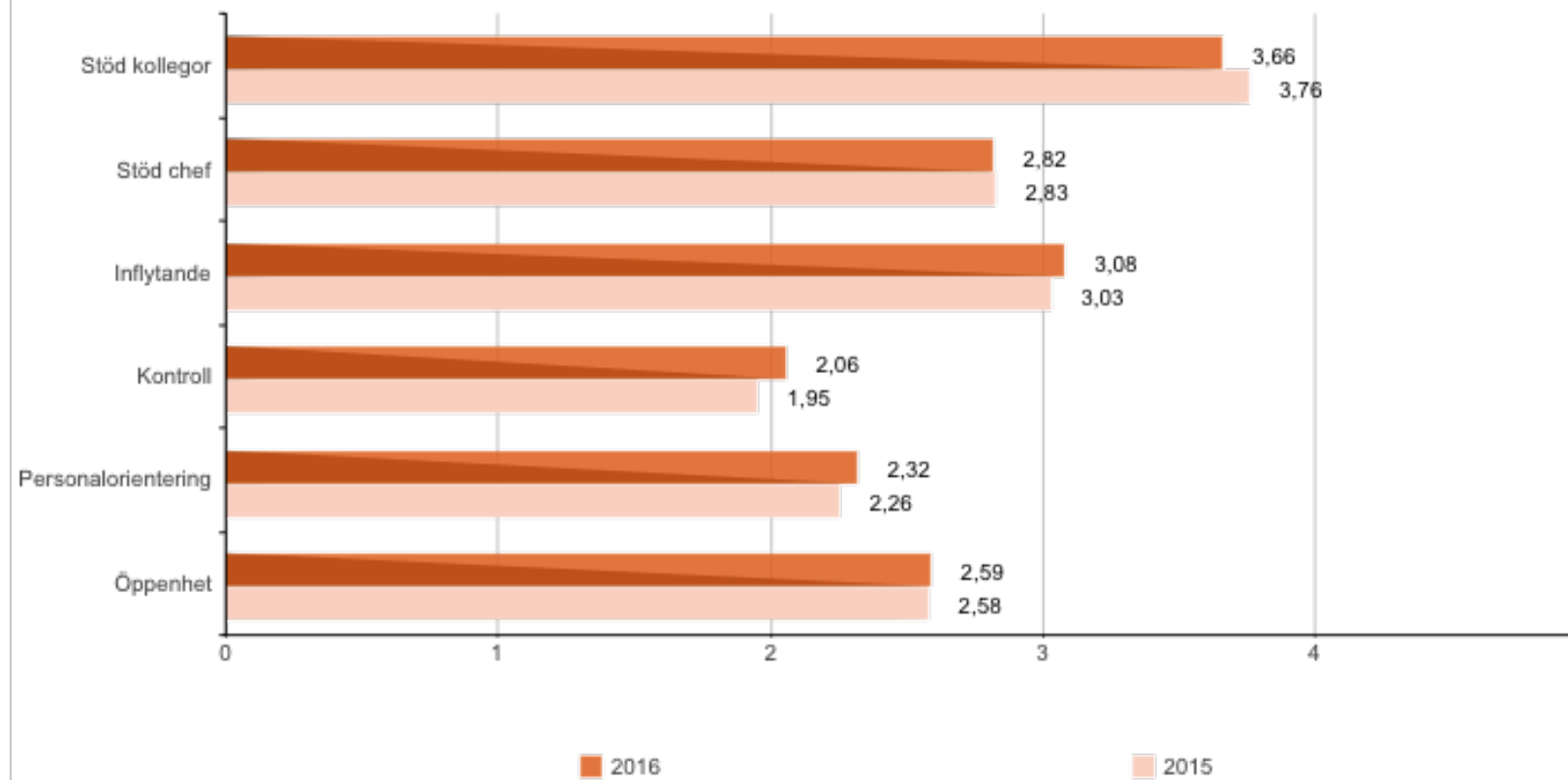


FÖRÄNDRINGAR 2015 OCH 2016

- Hur har resurser i arbetet förändrats mellan mätningarna 2015 och 2016?



Resurser 2015 och 2016



DE STARKASTE PREDIKTORERNA (RESURSER) -LONGITUDINELL ANALYS

- **Arbetstrivsel**
 - 1) Öppenhet 2) Kontroll 3) Inflytande
- **Organisationsengagemang**
 - 1) Öppenhet 2) Kontroll 3) Personalorientering
- **Work engagement /engagemang i arbetet**
 - 1) Öppenhet 2) Kontroll
- **Positiva känslor inför arbetet**
 - 1) Öppenhet 2) Kollegialt stöd 3) Inflytande
- **Intentioner att stanna**
 - 1) Öppenhet 2) Inflytande



FORTSÄTTNING, DE STARKASTE PREDIKTORERNA (RESURSER)

- **Global hälsa**
 - 1) Öppenhet 2) Kollegialt stöd
- **Återhämtning**
 - 1) Öppenhet 2) Inflytande 3) Kontroll
- **Voice**
 - 1) Öppenhet 2) Inflytande 3) Kollegialt stöd



SLUTSATSER

- ***Öppenhet i organisationen viktigt både inom som över tid***
- ***Viktigt att jobba med öppenhet och dialog i organisationen för att skapa positiva attityder och välbefinnande i arbetet***
- ***Idag värden på ca 2,6 på en 5-gradig skala, avsevärda förbättringsmöjligheter***

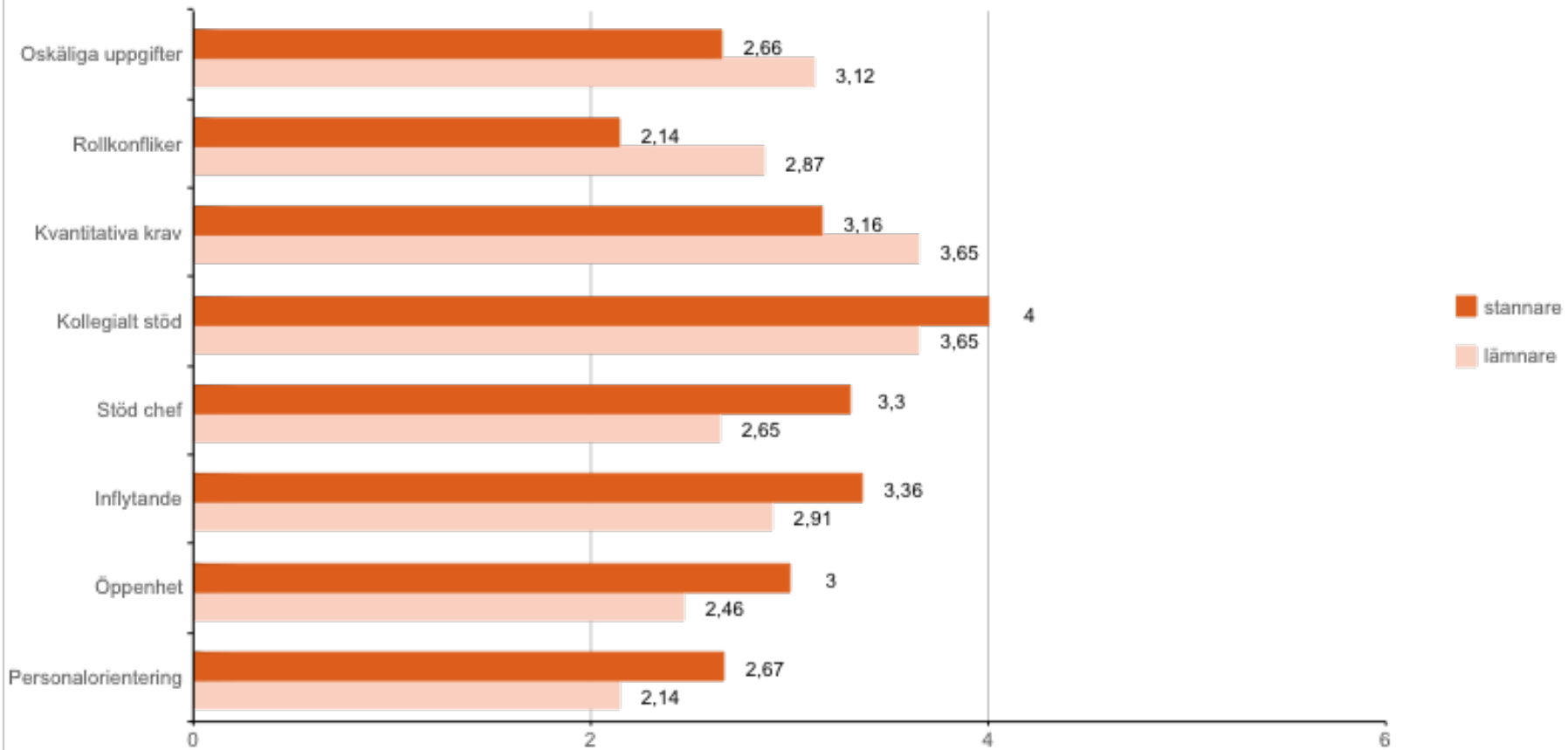


JÄMFÖRELSENER MELLAN DE SOM STANNAT OCH DE SOM LÄMKNAT

- Preliminära resultat.....



Skillnader (krav och resurser) mellan de som lämnat och de som stannat



					95% C.I.for EXP(B)	
	B	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Kön	,110	1	,486	1,117	,818	1,524
T1Ålder	,011	1	,099	1,011	,998	1,024
Antal yrkesverksamma år inom socialtjänsten	,030	1	,000	1,031	1,016	1,046
ÖppenhetT1	,443	1	,000	1,558	1,331	1,823
StodChefT1	,116	1	,040	1,123	1,006	1,254
StodkollegorT1	,121	1	,042	1,129	1,004	1,268
RollkonfliktT1	-,253	1	,000	,776	,674	,895
KvalKravT1	-,346	1	,000	,708	,609	,822
KvantKravT1	-,038	1	,608	,963	,833	1,113
OskaligauppgT1	-,109	1	,186	,896	,762	1,054
Constant	-1,329	1	,016	,265		

TILLITSDELEGATIONEN

Kommittédirektiv

Tillit i styrningen



Dir.
2016:51

Behitt vid regeringsrådet den 16 juni 2016

Sammanfattning

Styrningen av förvaltningen har de senaste decennierna kännetecknats av decentralisering och ett delegerat ansvar för genomförande, budget och organisation. Fokus har legat på mål- och resultatstyrning och uppföljning.

Värksamhetsstyrningen kan dock i vissa fall ha bidragit till att den offentliga förvaltningen har bristat när det gäller att styra verksamheten utifrån dess förutsättningar och medborgarnas behov och med tillit till medarbetarnas kompetens och förmåga. Det finns ett behov av att vidareutveckla en tillitfull styrning av välförhållandena som bygger på ett ömsesidigt förhållande mellan berörda aktörer. Den aktör som ansvarar för verksamheten måste ha utrymme att utveckla den och den aktör som styr måste kunna lita på att verksamheten utvecklas på ett rättssäkert, behovsrikt, målbaserat, samhällsekonomiskt effektivt sätt och i enlighet med uppdrags mål och att välförhållandet av god kvalitet levereras till medborgarna.

En delegation innebär för att inom ramen för de befintliga regelverken genomföra delprojekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling när det gäller kommunal verksamhet, dels projekt som omfattar hela styrkedjan dvs. styrning från den nationella nivån till genomförandet i kommuner och landsting. Avsikten är att Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) ska få en framträdande roll i detta arbete. Syftet med projektet ska vara att långsiktigt bidra till förbättrade förutsättningar för kommuner och landsting att vidareutveckla en rättssäker och effektiv förvaltning. Vidare ska projektet bidra till en tydlig

- **Tillit i styrningen** – *bättre service till medborgare, genom ökad tillit till medarbetarnas kunskap och erfarenhet*

- **Följeforskning kopplat till försöksverksamheter**

Syfte: ”att skapa en fördjupad och nyanserad förståelse för hur tillitsbaserad styrning kan implementeras i praktiken samt dess förankring i svensk och internationell forskning.”

Kommitté utsedd av
regeringen juni 2016



MÅLSÄTTNINGAR MED TILLITSBASERAD STYRNING OCH LEDNING

- ” Några av målsättningarna är att förbättra arbetsmiljön, fokusera mer på kärnverksamheten, öka effektivitet, flexibilitet och brukarfokus, minska administrationen samt bygga en kultur där vi samarbetar brett för att uppnå våra gemensamma övergripande mål” (Bringselius 2017)



Tillitsdelegationens definition av TILLITSBASERAD STYRNING OCH LEDNING

(Bringselius, 2017)

- Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa brukaren.
- Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling principer som syftar till att minska onödig kontroll och formalism i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara brukares och brukarmötande medarbetares kompetens och engagemang, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren.



Hållbar socialtjänst

- Relationen mellan arbetsmiljö och verksamhetsstyrning

Wanja Astvik, Robert Larsson, Jonas Welander

INGÅR I AFA FÖRSÄKRINGS FOU-PROGRAM HÅLLBART ARBETSLIV 2017-2019

- **Övergripande syfte:** *att undersöka relationen mellan styrsystem och arbetsmiljöarbete med fokus på hur verksamhetsstyrning bättre kan harmoniera med och integrera arbetsmiljöfrågorna*
- **Fallstudier i kommuner** syftar till att, utifrån analys av *goda/lärande exempel*, undersöka hur kommunerna arbetar för en hållbar psykosocial arbetsmiljö i relation till socialtjänstens verksamhetsstyrning
- **Datainsamling.** Individuella **intervjuer** med kommunpolitiker, chefer, HR-personal, kvalitetsstrateger, socialsekreterare och fackliga företrädare. **Dokument** (t.ex. handlingsplaner, verksamhetsplaner, medarbetarenkätdata, sjukfrånvaro etc.)



Forskning om arbetsmiljö och verksamhetsstyrning

- Arbetsmiljöarbetet som ”sidovagn”
- Styrssystem i **konflikt** med arbetsmiljöarbete i offentlig sektor
- Behov av mer empirisk forskning om **integrering** av arbetsmiljöarbete i verksamhetsstyrning



Nyköpings individ- och familjeomsorg

- Ett pågående utvecklingsarbete i ordinarie verksamhet (inte ett projekt)
- Det goda sociala arbetet i fokus (verksamhetskvalitet och brukarnas behov). Att vara en attraktiv arbetsgivare handlar om att erbjuda möjligheter att utföra ett gott socialt arbete. Hög kvalitet -> god arbetsmiljö
- Styrningen baseras i högre grad på dialog och kvalitativa uppföljningar än på mål- eller resultatstyrning via mätning av indikatorer.
 - Vilka klienter faller mellan stolarna? Vilka insatser saknas för att tillgodose klienters behov? Långsiktighet i planeringen - ta ökade kostnader på kort sikt för bygga upp verksamheter och på sikt förebygga, etc.
- Styrningen innebär också att socialnämnden avstår från formulera en massa mål och själva grunduppdraget får därmed mer utrymme
- Lagen framträder som levande i styrningen. Vilket ansvar förväntas vi ta gentemot våra medborgare enligt socialtjänstlagen.



Nyköpings individ- och familjeomsorg

- Kontinuerlig dialog om utvecklingsbehov kopplat till resurser
- Dialogen innebär också att problematiska villkor och förutsättningar för det goda sociala arbetet som socialsekreterare erfar kommer till politikern/kommunstyrelsens kännedom som också har mandat att förse verksamheten med adekvata resurser.
 - Dialogseminarium på initiativ av facket 2015 om socialarbetarnas arbetssituation en viktig del i förbättrad dialog och förståelse.
- Ledningen på samtliga nivåer ser som sitt strategiska ansvar att skapa förutsättningar (personalresurser, stöd etc) för en god verksamhetskvalitet. Respekt för och tillit till den andres verklighetsbeskrivning.



Nyköpings individ- och familjeomsorg

- Utvecklat olika insatser för sina klienter inom egen regi för att åstadkomma en ökad samsyn och flexibilitet att möta klienters behov.
- Myndighetsutövning och utförare inom samma enhet – också för samsyn och ökad flexibilitet att möta olika klienters behov.



Nyköpings individ- och familjeomsorg

- ”Det är också jätteviktigt att alla är i ett friskt sammanhang i en sådan här organisation. Det var lite så innan att vi chefer knappt hade något APT, och om vi hade APT så fortsatte vi prata om verksamheten och personalen. Vi pratade aldrig om oss själva eller vår arbetsmiljö. Det var nästan underförstått att har man blivit chef, då är man någon sorts varelse. Knappt en människa liksom. Så har vi det inte alls idag i vårt ledningslag. Vi faller mjukt där, precis som vi vill att vår personal ska göra. Det betyder mycket. (Omsorg om varandra?) Ja mycket mer omsorg, och det är ju det vi behöver inom socialtjänsten.”



STUDIER OM ARBETE OCH ARBETSVILLKOR I SOCIALTJÄNSTEN

- Astvik, W. & Melin, M. (2012) Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work*, 13(4), 337-360.
- Aronsson G, Astvik W & Gustafsson K (2013) Work conditions, recovery, and health – A study among workers within preschool, home care, and social work. *British Journal of Social Work*, published online 4 Mars 2013; DOI: 10.1093/bjsw/bct036
- Astvik W., Melin M. & Allvin M. (2013) Survival strategies in social work: A study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health. *Nordic Social Work Research*. 2013; DOI:10.1080/2156857X.2013.801879
- Astvik, W. & Melin, M. (2013). Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4), 61-73
- Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2016). Corrosion of Trust: Violation of Psychological Contracts as a Reason for Turnover amongst Social Workers. *Nordic Social Work Research*.
- Astvik, W., Welander J., & Isaksson, K. (2017) Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*.
- Welander, J., Astvik, W., & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*.



Jönköpings kommun

Barn- och ungdomssektionen Väster

Organisation

- Jönköping har ca 130 000 kommuninvånare
- IFO (Individ och familjeomsorgen) dvs Försörjningsstöd, Missbruk, Flykting och barn och ungdom är en egen funktion i socialtjänstens organisation. Fler funktioner inom socialtjänsten är äldreomsorg och funktionshinderomsorg
- Barn och ungdomsvården ett eget område inom IFO (Individ- och familjeomsorgen). EKB, eget område.

Myndighet barn och ungdom

- Gemensam mottagning för hela barn och ungdom som tar emot anmälningar och ansökningar i ej pågående ärenden och beslutar om utredning ska inledas eller ej.
- 3 Områdeskontor/Sektioner Söder, Öster och Väster som utreder och bedömer behov av insatser och följer upp dom. Öppna insatser, HVB och placeringar i jourfamilj.
- Sedan oktober 2017 en gemensam familjehemsvård
- Familjerättsektion
- Socialjour som arbetar mot flera kommuner

Resursdel Barn och ungdom

- Familjecentraler
- Familjebehandling barn 0-15 år/ Ungdomsbehandling 16-22 år
- Tellus stödboende
- HVB för flickor
- HVB för pojkar under uppbyggnad

Områdeskontor Väster

- 60 000 invånare
- Skiftande befolkningsstruktur

Läget på sektionen oktober 2015

- 4 konsulter ersatte vakanta tjänster i barngruppen
- Beslut om ytterligare 4 tjänster årsskiftet 2015/2016 till sektionen
- Glapp i tillsättning av chefstjänst

- En del erfaren personal på sektionen
- Stark vilja att bli en fulltalig arbetsgrupp utan konsulter
- Stark gruppkänsla

Läget på sektionen maj 2016

- Vi hade tillsatt personal på alla vakanta tjänster
- From maj 2016 klarade vi att bedriva verksamheten med egen personal

Detta blev möjligt genom att

- Vi tog gemensamt ansvar för att kontakta personer som inte jobbade med myndighetsutövning som vi tänkte kunde passa att arbeta hos oss!
- Praktikanter har under många år varit en viktig rekryteringsväg för sektionen. Socionomprogrammet Jönköping har VFU-praktik
- Gemensam rekrytering med de övriga två myndighetskontoren

Vad bidrog till förbättringarna?

”Medarbetaren är den viktigaste resursen i verksamheten”

Jobba med ledarskap och medarbetarskap utifrån målet att ha ett högt KASAM och ett lösningsfokuserat förhållningssätt.

- Snabba i rekryteringen! Löpande intervjuer och snabb återkoppling och tydliga att vi var intresserade när vi fick bra sökanden.
- Bra samarbete med PA-konsulten
- Vi tog in egen tillfällig personal för att lösa situationen kortsiktigt.
- Elin jobbade med introduktion och teambuilding
- Målarbete där medarbetarna var delaktiga, det var "vår verksamhetsplan" med tydlig uppföljning.
- Tydligt fokus i målarbetet hur vi alla bidrar för att bli en attraktiv arbetsplats där personal vill arbeta kvar och trivs.

Medarbetarundersökningen 2016

100 % svarsfrekvens

Skala 1-5,

Medelvärdet på sektionen var 4,22

De tre påståendena där medarbetare skattat sig högst

- På vår arbetsplats delar vi med oss av våra erfarenheter och kunskaper (4,67)**
- Min närmaste chef visar förtroende för mig i mitt arbete (4,66)**
- Mitt arbete känns meningsfullt (4,62)**

De tre påståendena där medarbetare skattat sig lägst

- Jag blir sällan stressad av mitt arbete (3,22)**
- Jag har ofta en rimlig arbetsbelastning (3,41)**
- Jag hinner med att utföra mitt arbete på ett bra sätt (3,42)**

Regelbundna arbetstyngdsmätningar

- **Hög belastning på tjänsterna**
- **Synliggör arbetsvilkoren men hur kan man använda resultatet mer konstruktivt?**
- **Görs varannan månad i hela länet!**

Uppföljning/Utvärdering

- Viktigt att följa upp målen, visualisera resultatet
- Utvärdering av målarbetsdagar, planeringsdagar – våga fråga hur medarbetarna upplevt det. Viktigt lärande!
- Föregå med gott exempel som arbetsledare och chef.

**Medarbetarna de viktigaste ambassadörerna
för verksamheten!**

**Upplever medarbetare att det är en bra
arbetsmiljö och en fungerande arbetsledning
sprids det vidare!**

Medarbetare deltog på socioekonomiprogrammet och på mässor



Arbetsmiljö

- Skydds rond –Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Eget tillfälle för att gå igenom hot och våld på kontoret med olika stationer. (Övergripande Hot och våldsutbildning har efterfrågats i många år).
- Ergonomirunda
- Kick off för att arbeta med verksamhetsuppföljning och målarbete med övernattning
- Julfirande, sommarlunch
- Teambuilding gruppvis
- Ansvarskultur. Ökat inflytande i arbetet viktigt! Effekten blir ökad vilja att ta ansvar!

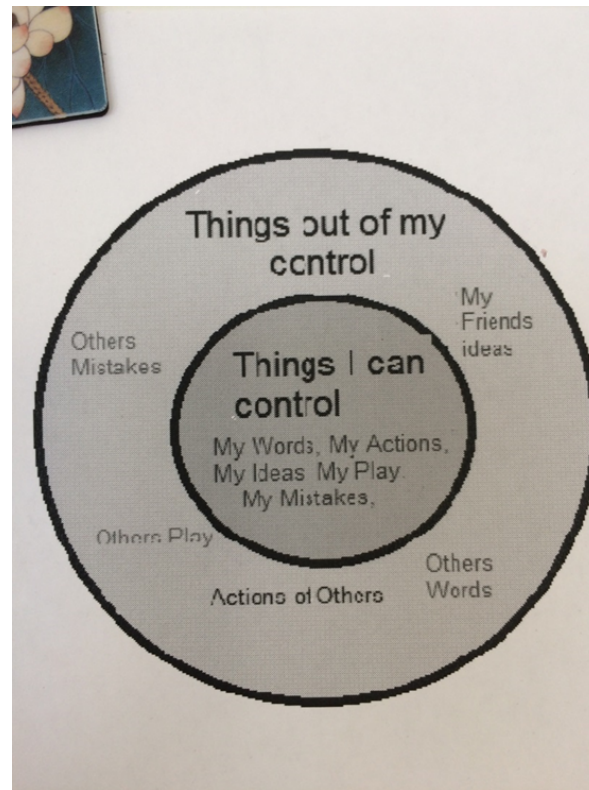
Stöd i arbetet

- Återkommande ärendegenomgång med förste socialsekreterare
- Gruppträff varje vecka som förste socialsekreterare håller i för att hantera frågor och svåra ärenden mm, där chef var med ca 1 timme.
- Medarbetarsamtal 1 gång per år
- Lönesamtal 1 gång per år, arbete med att tydliggöra lönekriterier
- Tillgänglig ledning (både chef och förste socialsekreterare) så medarbetare upplever att man får stöd om det sker nåt akut, jobbigt.

FIKA!



Fokus på det vi kan påverka!



..och hur vi kommunicerar!



SAVI[®] Schema

 System för att Analysera Verbal Interaktion

	PERSON	ÄMNE	
	Personligt	Faktabaserat	Orienterande
SKATT Up	1 ATTACKERANDE Attack/Beskyllning Anlagande fråga Sarkasm Självanklagelse, självförsvar Klaga	2 FÖRDUNKLANDE Tankeläsning Negativa eller positiva förutsägelser Skvaller Skämta bort Tänka högt Social fras	3 KONKURRERANDE Ja, men... Avfärda Ledande fråga Man borde/måste... Avbryta
GRÖNT Up	4 INDIVIDUALISERANDE Personlig information i nutid Personlig information i dåtid Personlig åsikt/förklaring Personlig fråga	5 FAKTASÖKANDE Fakta och siffror Allmän information Slutna frågor Öppna frågor	6 PÅVERKANDE Åsikt Förslag Befallning Social förstärkning
GRÖNT Down	7 RESONANS Genuin känsla Känslofråga Svar på känslofråga Spegla inre upplevelse Innerligt skämt Självhävdelse (neutral)	8 GENSVAR Svara på frågor Förtydliga eget svar (med fakta) Parafrasera Sammanfatta Korrigering återkoppling	9 INTEGRERANDE Instämma Värdesätta andras bidrag Bygga vidare på andras idéer och upplevelser Arbetskämt

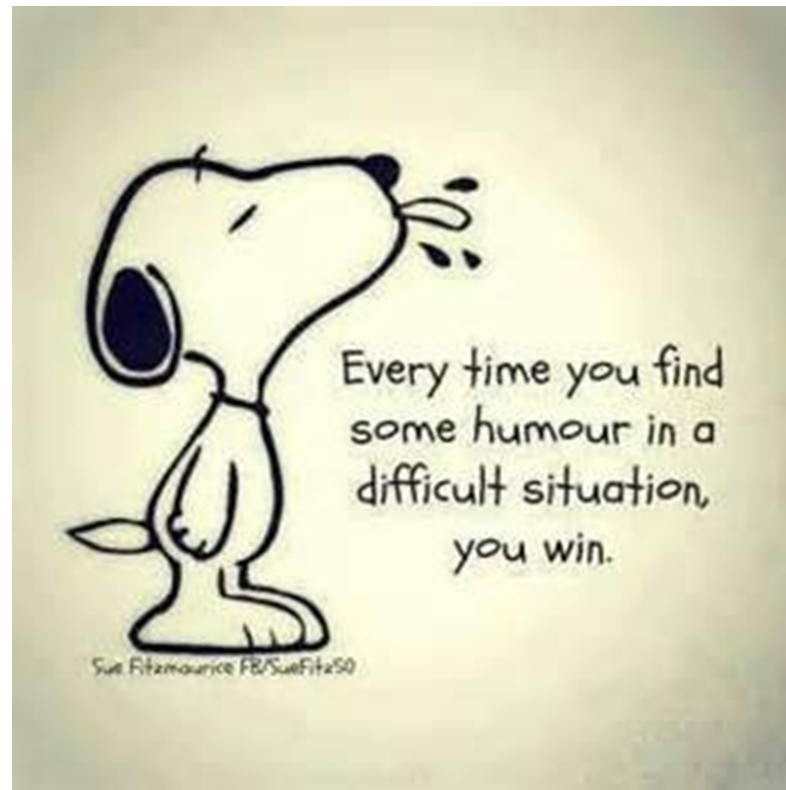
Tystnad, Skratt, Ovåsen

Copyright för SAVI[®] Gösta och Martin Ekberg, Sankohol Partners Sverige 2012. Alla rättigheter förbehållna. För mer information kontakta Sankohol Partners. Detta dokument är avsett att användas tillsammans med SAVI[®] Schema. SAVI[®] är ett varumärke som tillhör Sankohol Partners.

Friskvårdstimme

- **2016 30 min friskvård på arbetstid**
- **Sjuktal 2016 1,9%**
- **2017 1 timmers friskvård på arbetstid**

Humor!



Tack för att NI lyssnat!