

Hemsidor

- ❑ www.av.se
- ❑ www.prevent.se
- ❑ www.suntarbetsliv.nu
- ❑ www.chef.se
- ❑ fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/
- ❑ www.fhv.nu
- ❑ www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/

2

Lästips

- ❑ www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyrer/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf
- ❑ www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/
- ❑ www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- ❑ www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf

3

Vägledning till föreskriften:

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4

www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf

4

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften Organisatorisk och social arbetsmiljö från arbetsmiljöverket beskriver områden som kan bidra till att minska riskerna för ohälsa.

AFS:en lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

- **Den organisatoriska arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar; ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar
- **Den sociala arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och medarbetare
- **Chefer** ansvarar för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa
- **Alla** medarbetare ansvarar för att skapa en god arbetsmiljö. Det innebär bland annat delaktighet i arbetsmiljöarbete och att påpeka ohälsosamma arbetssituationer

Norra Stockholms psykiatri

Faktorer som bidrar till ohälsa

feelgood

- Höga krav och små möjligheter att påverka
- Bristande medmänskligt stöd i arbetsmiljön
- Konflikter eller mobbing
- Långa arbetsveckor
- Skiftarbete
- Nattarbete
- Belöningen liten i förhållande till ansträngningen
- Osäkerhet i anställningen
- Utsätts för orättvisor

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

Norra Stockholms psykiatri

Faktorer som främjar hälsa



feelgood

- Gott ledarskap (rättvist, stödjande, inkluderande)
- Kontroll i arbetet
- Balans mellan arbete och fritid
- Balans mellan arbetsinsats och belöning
- Tydliga mål
- Anställningstrygghet

Norra Stockholms psykiatri

Syfte

1 § Syftet med föreskrifterna är att **främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa** på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Om föreskrifterna

- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö reglerar *vad* som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om *hur* man ska gå tillväga.
- **Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.**
- Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- Förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva.

9

Paragraferna 1–4 beskriver:

- Syfte
- Tillämpningsområde
- Till vem föreskrifterna riktar sig (undantagna är studerande och personer som är under vård i anstalt)
- Definitioner av de begrepp som Arbetsmiljöverket använder i föreskrifterna

Paragraferna 5–8 innehåller krav när det gäller följande förutsättningar:

- Kopplingen till det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Kunskaper om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
- Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Paragraferna 9–14 ställer krav inom tre områden:

- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

Källa: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

10

Kraven i koncentrat

- Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).

Arbetsgivarna ska se till att (1):

- chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling (6 §).
- sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa (7 §) – och dokumentera dessa mål skriftligt, när det finns minst tio arbetstagare (8 §).
- de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (9 §).
- de anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb (10 §).

Källa: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

11

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §).
- förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa (12 §).
- klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten (13 §).
- motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 §).
- det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §).

□ **Se separat lathund!**

Källa: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

12

Att göra på arbetsplatsen

Anpassa resurserna till kraven (eller tvärtom)

Klargöra arbetets innehåll

- Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad
- Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra)
- Arbetsgång/metod
- Prioriteringsprinciper

Identifiera psykisk påfrestning
Bedöma risker kopplade till arbetstid

Förebygga kränkande särbehandling

Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras

- Vem tar emot information
- Vad mottagaren ska göra
- Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp

Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ovanstående

Komplettera arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö

13

Checklista för OSA

Med Suntarbetslivs checklista för OSA kan du ta tempen på vilken beredskap din verksamhet har för att jobba med de områden som rymms inom OSA.

[Checklistan för OSA \(www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/\)](http://www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/) består av en introduktion och fyra kartläggningsområden:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete, kunskaper och mål (inom OSA)
- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

www.suntarbetsliv.se/contentassets/78002eb4bbe2435ea893ca4e2c65e3dc/sa_checklista---organisatorisk-och-social-arbetsmiljo_ny.pdf

14

Tillämpningsområde

2 § Föreskrifterna gäller i samtliga verksamheter där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning.

*Allmänna råd: Begreppen arbetstagare och arbetsgivare har samma innebörd i dessa föreskrifter som i arbetsmiljölagen (1977:1160), med de **undantag** som anges i 3 § dessa föreskrifter.*

Till vem föreskrifterna riktar sig

3 § Arbetsgivaren har ansvaret för att föreskrifterna följs. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft. De som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt likställs inte med arbetstagare vid tillämpningen av dessa föreskrifter.

*Allmänna råd: 11 kap. 3 § arbetsmiljölagen likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2–4 och 7–9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf **undantas** dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.*

Definitioner, krav i arbetet

- ◊ De delar av arbetet som fordrar **upprejade** ansträngningar.
- ◊ Kraven kan exempelvis omfatta **arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden**.
- ◊ Kraven kan vara av **kognitiv, emotionell och fysisk natur**.

Definitioner, kränkande särbehandling

- ◊ Handlingar som riktar mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som **kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap**.

Definitioner, ohälsosam arbetsbelastning

- När kraven i arbetet **mer än tillfälligt** överskrider resurserna.
- Denna obalans blir ohälsosam om den är **långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.**

Definitioner, organisatorisk arbetsmiljö

- Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar
 1. **ledning** och styrning
 2. **kommunikation**
 3. **delaktighet, handlingsutrymme**
 4. **fördelning** av arbetsuppgifter
 5. **krav, resurser och ansvar**

Definitioner, resurser för arbetet

- Det i arbetet som bidrar till att
 1. **uppnå mål** för arbetet, eller
 2. **hantera krav** i arbetet
- Resurser kan vara:
 - arbetsmetoder och arbetsredskap
 - **kompetens och bemanning**
 - rimliga och tydliga **mål**
 - **återkoppling** på arbetsinsats
 - möjligheter till **kontroll** i arbetet
 - **socialt stöd** från chefer och kollegor
 - möjligheter till **återhämtning**

Definitioner, social arbetsmiljö

- Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar **socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.**

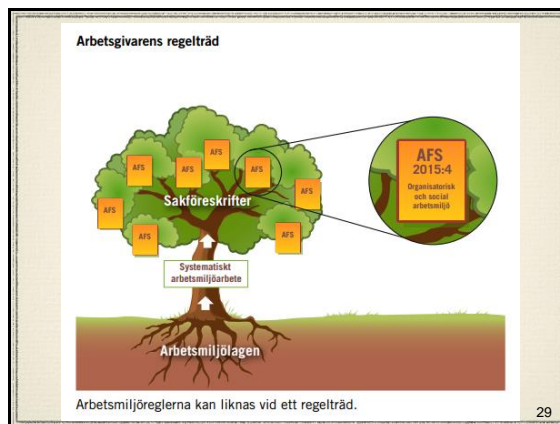
Systematiskt arbetsmiljöarbete

5 § I **Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete** finns det regler om arbetsmiljöpolicy, kunskaper och hur arbetsgivaren regelbundet ska **undersöka och bedöma vilka risker som kan förekomma** i verksamheten.

Där finns det också regler om att arbetsgivaren ska **vidta åtgärder** för att komma till rätta med riskerna.

I 6 § nedan finns det **särskilda krav på kunskaper** och i 7–8 §§ finns det **krav på mål**.

I 9–14 §§ **regleras särskilda organisatoriska och sociala faktorer** som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet.



Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en ständigt pågående process.

30

Mer om SAM

För att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas på ett effektivt sätt anger föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljö också att

- arbetsgivaren ska ge arbetstagare och skyddsombud möjlighet att **medverka** i arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas en **uppgiftsfördelning** som tydligt anger vem som ska göra vad.
- det ska finnas **kunskaper** för arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas **rutiner**, det vill säga i förväg bestämda tillvägagångssätt som beskriver hur, när och av vem alla aktiviteter i arbetsmiljöarbetet ska genomföras.

31

Arbetsmiljöpolicy

- I alla verksamheter ska det enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete tas fram en arbetsmiljöpolicy.
- Den bör visa arbetsgivarens övergripande vision för det långsiktiga arbetsmiljöarbetet eller, enklare uttryckt, beskriva "hur vi vill att det ska vara".
- I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö finns även krav om mål (läs mer i avsnittet om mål). Dessa kan lämpligen ingå som en del i nämnd policy.

32

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående **kunskaper**:

1. Hur man **förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning**.
2. Hur man **förebygger och hanterar kränkande särbehandling**.

Arbetsgivaren ska se till att det finns **förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken**.

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående kunskaper:

1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.
2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.

Allmänna råd:

- Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att **ge utbildning, gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans**. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper.
- Utbildning kan ges av företagshälsövern eller annan resurs med kompetens inom området.
- Med **förutsättningar** avses bland annat **tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare**.

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter **ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön**.

Målen ska syfta till att **främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa**.

Arbetsgivaren ska **ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem**.

8 § Målen ska **dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9-14 §§ i dessa föreskrifter ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.

8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd:

- Arbetsgivaren bör ha en **tydlig strategi** för arbetet med att uppnå målen.
- **Grundläggande för ett framgångsrikt arbete mot målen är att de är förankrade i den högsta ledningen och i övriga delar av organisationen.**
- **Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.**
- **En arbetsmiljöpolicy ska finnas enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.**
- **Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med denna.**

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning**. Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet**.

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (1):

- **Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser.**
- **Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen.**
- **Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbets sätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.**
- **Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras.**

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (2):

- Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar **såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare.**
- **Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser.**
- **Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till.**

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (3):

- **Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärder risker kopplade till arbetsbelastning.**
- **Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor.**
- **Det är väsentligt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt.**
- **Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen.**
- **Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.**

Arbetsbelastning

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka **arbetsuppgifter** de ska utföra
2. vilket **resultat** som ska uppnås med arbetet
3. om det finns **särskilda sätt** som arbetet ska utföras på och i så fall hur
4. vilka **arbetsuppgifter** som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
5. **vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd** för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till **vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.**

Arbetsbelastning

- 10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till
1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra
 2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet
 3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur
 4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
 5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet
- Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.

Allmänna råd:

- Genom att **fortlöpande gå igenom punkterna 1-5** blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna.
- Det kan vara lämpligt att **kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter** för att på så vis underlätta samarbete.
- Arbetsgivaren bör skapa möjligheter för arbetstagarna att **uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter** som rör punkterna.
- Det är viktigt att arbetsgivaren **tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera.**
- I arbeten där **stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna** bör arbetsgivaren se till att **chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.**

Arbetsbelastning

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är **starkt psykiskt påfrestande** leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Arbetsbelastning

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd:

- Exempel på arbetsuppgifter och arbetssituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att **bemöta människor i svåra situationer, utsättas för trauman, lösa konflikter, fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår.**
- Exempel på åtgärder som bör övervägas vid starkt psykiskt påfrestande arbete, utöver de som framgår av råden till 9 §, är
 1. **regelbundet stöd av handledare** eller tillgång till annan expert inom området
 2. **särskilda informations- och utbildningsinsatser**
 3. **hjälp och stöd från andra arbetstagare**
 4. **rutiner för att hantera krävande situationer** i kontakter med kunder, klienter med flera
- Det är viktigt att arbetsgivaren **skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.** Vilka åtgärder som bör väljas beror på vilka förhållanden som gör arbetet starkt psykiskt påfrestande.

Arbets-tid

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att **arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Arbets-tid

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd (1):

- Arbetsgivaren bör **redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa.**
- Exempel på förläggning av arbetstider som kan medföra risker för ohälsa är
 1. **skiftarbete**
 2. **arbete nattetid**
 3. **delade arbetspass**
 4. **stor omfattning av övertidsarbete**
 5. **långa arbetspass**
 6. **långtgående möjligheter att utföra arbete på olika tider och platser** med förväntningar på att vara ständigt nåbar
- Arbetsgivaren bör särskilt **uppmärksamma möjligheterna till återhämtning.**

Arbets-tid

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd (2):

- Arbetsgivaren bör även ta hänsyn till att **arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.**
- I arbetstidslagen (1982:673) anges gränser för hur många timmar arbetstagare som mest får arbeta och vilka viloperioder de minst ska ha. Arbetstidslagen anger därmed de yttersta gränserna för arbetstiden men innehåller inga regler om hur arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstidens förläggning i arbetsmiljöarbetet.

Kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska **klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras** i verksamheten. Arbetsgivaren ska **vidta åtgärder för att motverka** förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Allmänna råd:

- *Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy.*
- *Chefer och arbetsledande personal har ett särskilt ansvar när det gäller att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling. Det är därför viktigt att de uppfyller kunskapskraven i 6 §.*
- *Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling.*
- *Exempel på förhållanden i verksamheten som är viktiga att vara uppmärksam på är konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.*

Kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns **rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras**. Av rutinerna ska det framgå

1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer
2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp

Arbetsgivaren ska **göra rutinerna kända** för alla arbetstagare.

Kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå...

Allmänna råd (1):

- *Vanligtvis rapporteras kränkande särbehandling till en chef när berörda inte på egen hand lyckats reda upp situationen. Om arbetstagaren inte kan vända sig till sin närmaste chef kan arbetstagaren vända sig till en högre chef. Arbetstagare kan dessutom vända sig till skyddsombud.*
- *Det kan finnas behov av att ingripa snabbt och göra en bedömning av situationen för att förhindra att den förvärras och se till att punkt 3 är ombesörjd.*
- *Arbetsgivaren kan ge företagshälsovård eller annan sakkunnig uppdraget att ge stöd och hjälp.*

Kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå...

Allmänna råd (2):

- *I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns regler om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.*
- *Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt.*
- *Den som genomför en utredning bör därför ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berördas förtroende.*
- *Arbetsmiljölagstiftningens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall och reglerar inte frågor om kompensation och skuld. En arbetstagarorganisation eller juridiskt ombud kan ge juridisk hjälp.*

Du kan inte leda människor du inte tycker om

- **Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör.** Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik.
- **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förlåter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.**
- **Alla ska ha en rimlig arbetsbelastning, god arbetsmiljö, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.**

Svensk lag gäller alla

- ❑ När kraven på verksamhetens prestationer överstiger medarbetarnas möjligheter inom ramen för Arbetsmiljölagen och AFS 15:4 har föreskrifterna företräde och sätter gränsen för verksamhetens insatser.
- ❑ Med andra ord: Företaget producerar inte mer, patienterna får inte mer vård och skolbarnen får inte mer undervisning än medarbetarna kan ge med bibehållen hälsa.
- ❑ Arbetsgivaren bör hjälpa medarbetarna att acceptera och förhålla sig till denna begränsning och till den samvetsnöd som kan uppstå genom oförmågan att ge brukarna allt de behöver – inte spä på samvetsnöden och känslan av misslyckande genom att signalera att medarbetarna egentligen borde göra mer. Samvetsnöd är en form av stress!

73

Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- ❑ Utan tillräckliga resurser och rimliga organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- ❑ Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver. Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt - ännu värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- ❑ Tydliggör dina och organisationens värderingar, och stå för dem i alla riktningar.

74

God arbetsmiljö är ett lagarbete

- ❑ Inga policies, regler och verktyg är vattentäta här i världen. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och vädja om att de säger till så fort något verkar fallera.

75

Involvra medarbetarna

- ❑ Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- ❑ Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det.
- ❑ Utbilda därför medarbetarna om innebörden i AML och AFS 15:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta.
- ❑ Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser.
- ❑ Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

76

Be medarbetarna om hjälp

- ❑ Klargör att du och organisationen är ytterst angelägna om att de ska ha det bra på samtliga plan – god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från ledning och kollegor.
- ❑ Förmedla att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra somliga förändringar.
- ❑ Be om deras hjälp med genomförandet, och be om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.

77

Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- ❑ Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- ❑ Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- ❑ Följ upp regelbundet, och justera/komplettera insatserna där det behövs.

78

Erbjud stöd till alla

- Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- Se till att varje medarbetare har en stödperson att vända sig till när det behövs. Om denne kallas mentor, handledare, bollplank eller något annat spelar mindre roll, bara det är en medmänniska med gott omdöme och hjärtat på rätt ställe, som bryr sig på riktigt och tar sitt uppdrag på allvar.
- Det bästa är om personerna har en regelbunden kontakt även när ingenting särskilt händer eller har hänt, så att det finns en relation att falla tillbaka på.
- Erbjud kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med. Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.

79