

## Introduktion och tankar om Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4

### Inledning

- Mycket av vår tids accelererande psykiska ohälsa har sin grund i dysfunktionella arbetsplatser som inte förstår värdet av att vårda sina medarbetare, både för att reducera ohälsa och för att välmående medarbetare gör ett bättre arbete än de som inte mår lika bra. Att underlåta att ta hand om sina medarbetare på bästa möjliga sätt och t ex köra slut på dem för kortsiktig vinnings skull är kort och gott osmart i det längre perspektivet. Dessutom sprids ryktet, så den dysfunktionella arbetsplatsen kommer på sikt inte att kunna attrahera de bästa medarbetarna. Att försumma sina medarbetare är en riktig "lose-lose"!
- Min erfarenhet pekar mot att de offentliga arbetsgivarna (landsting, kommuner, socialtjänst, skola) ofta är sämre än de privata organisationerna på att vårda sin personal. De pratar mer och håller sig med fler floskler, men i praktiken är arbetsmiljön i t ex vård, omsorg och skola ofta under all kritik.
- Varför ges kursen just vid denna tidpunkt dvs. är det något som gör kursen extra aktuell? "Detta är ingen lek", som Ulf Lundell sjunger, man kan dö av en dålig arbetsplats och en dålig chef. Och många gör just det. AFS 2015:4 började gälla 31/3 2016, och har tillkommit som svar på att den psykiska ohälsan och sjukskrivningstalen fortsätter öka trots befintlig lagstiftning (bl a Arbetsmiljölagen och dess föreskrift Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1). Organisationerna behöver öka sina förebyggande insatser ytterligare. Den nya föreskriften anger och förtydligar vilka skyldigheter man har i detta avseende samt ger i de allmänna råden förslag på hur man kan gå tillväga i praktisk handling.
- Kursen ger de kunskaper som kursdeltagaren behöver för att kunna implementera föreskrifterna i det dagliga systematiska arbetsmiljöarbetet. Utan kunskaper om gällande lagstiftning kan man inte tillämpa den.
- Det finns en stor mängd tänkbara insatser organisationen kan göra för att åstadkomma en bättre arbetsmiljö, minskad ohälsa och lägre sjukskrivningstal, men det är inte alltid så lätt att veta hur effektiva de olika insatserna kan förväntas vara. Den nya föreskriften tar sin utgångspunkt i aktuell forskning och det finns därför god anledning anta att de insatser organisationen vidtar utifrån föreskriften faktiskt leder till det övergripande målet – en friskare arbetsplats.
- Knepiggt avvägande: Hur stor andel AFS respektive förstå och hantera människor, hur stor andel "hårda" respektive "mjuka" fakta? Lagtext kontra inspiration och humanistiskt ledarskap?
- Jag ger för BG kursen "Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen" (<http://www.bginstitute.se/seminarie/hantera-och-forebygga-stressrelaterad-ohalsa-pa-arbetsplatsen/>) där jag går på djupet med hur man kan förebygga och hantera stressrelaterad ohälsa. Läs gärna denna kursbeskrivning. Skillnaden mellan dessa kurser är att den nu aktuella kursen fokuserar på föreskriften (AFS 2015:4) och dess genomförande, med vissa sidoblickar mot ett fördjupat stressperspektiv, medan "stresskursen" gör tvärtom: fokuserar på stresshantering med en sidoblick mot AFS 2015:4.

- Bilderna ett bekymmer. Mer pedagogiskt och mer underhållande om jag inte skriver in all information i bilderna utan istället i mitt anteckningsfält, och istället levererar en del muntligt bara. Men när/om ni sedan ska gå igenom bilderna själva så är de mindre användbara och därmed mindre värdefulla än om de innehåller mer data. Jag har därför valt att trots allt skriva in nästan allt viktigt i bilderna ni får.

### Mer om denna kurs

- Kursens syfte är att lära ut innebörden av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), varför den tillkommit och hur den kan implementeras/genomföras i praktiken på arbetsplatsen.
- Den primära målgruppen är alla i arbetsledande och personalvårdande position i organisationer, eftersom dessa i och med den nya föreskriften har fått ett utvidgat ansvar för organisationens arbete med att förebygga utvecklingen av fysisk och psykisk ohälsa bland medarbetarna, men även fackliga representanter, skyddsombud och "vanliga" medarbetare har god användning för kunskaperna.
- En god arbetsmiljö är ingen slump utan måste byggas in i organisationen och konkretiseras i policyer, mål, styrdokument, regler och rutiner.

### Ett par ord om föreskrifterna

- Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.
- Föreskrifterna förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagar ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva.
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) reglerar alltså *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.
- Upphäver de tidigare föreskrifterna om Kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17) och Omvårdnadsarbete i enskilt hem (AFS 1990:18) samt de allmänna råden om Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14).
- Kursen går igenom ett område i taget: Vad föreskriften anger, de allmänna råden, praktiska implikationer och eventuella dokumentationskrav, samt en del "tips och tricks" utifrån föreläsarens bakgrund som psykiatriker, chef och utbildare.
- För att ha koll på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och kunna förebygga risker behövs det regelbundna och systematiska undersökningar. Det handlar om att informera sig och bedöma exempelvis arbetsinnehållet, vilka resurser som behövs, om resurserna är tillräckliga eller om det förekommer allvarliga konflikter. Det gäller också att kontinuerligt stämma av målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

**I praktiken** något överdrivet. Detta räcker långt:

- Min **syn** på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser på dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser automatiskt. "The way you see the problem is the problem".
- Bry dig om dina medarbetare.
- Skaffa dig mandat att ge dem en god arbetsmiljö.
- Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet och veta vem de kan vända sig till med frågor.
- Klargör att du och organisationen vill att de ska ha det bra på samtliga plan, att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp.
- Utbilda dem om AML och AFS 2015:4. Gå igenom lagen och föreskrifterna med samtliga medarbetare och arbetsgrupper, be om synpunkter och förslag på hur ni kan göra i praktiken.
- Prata med dem regelbundet om hur de har det och vad de saknar, både individuellt och i grupp.
- Fixa det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om såväl vad den enskilde behöver som de underliggande bristerna i systemet.
- Följ upp.
- Se till att varje medarbetare har en stödperson att vända sig till när det behövs. Någon som *fungerar* – mentor, handledare, möjligen chef. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till.
- Ordna kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med.

**Utveckling av tankarna ovan gällande att skapa en god arbetsmiljö med hanterbar stressnivå, nöjda medarbetare och goda prestanda**

- När kraven på verksamhetens prestationer överstiger medarbetarnas möjligheter inom ramen för Arbetsmiljölagen (AML) och AFS 15:4 har AFSen företräde och sätter gränsen för verksamhetens insatser. Med andra ord: Företaget producerar inte fler bilar, patienterna får inte mer vård och skolbarnen får inte mer undervisning än medarbetarna kan ge med bibehållen hälsa.
- Inga policys, regler och verktyg är vattentäta. 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.
- 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.

- Involvera medarbetarna. Utbilda dem 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. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller. Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det. Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.
- 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.
- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift jag har fått att sköta. 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.
- 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.
- 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. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- Erbjud kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med. Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.

### **Ytterligare tankar och förslag**

- Lottas lönediskussion med rektorn: "Ska du ha mer betalt måste du börja göra skitjobbet – då måste du börja ha personal!"

- Folk skiter i om vi är "bland de fem bästa i Europa inom vårt område om tre år" eller vad ledningen nu kokat ihop i tro att medarbetarna behöver motiveras. Det behöver de inte alls, men man behöver låta bli att "avmotivera" dem. De flesta som numera ställer in dojorna, men inget mer, gör det p g a missnöje med ledningen och arbetsförhållandena.
- "Lever jag rätt liv" är en mycket viktigare fråga för chefens effektivitet som ledare än att peta i en massa detaljer eller springa på kurs med matriser och diagram om produktivitet och bla bla bla. Hur avgör jag det, vilka frågor ska jag ställa mig?
- En bra chef, lathund:
  1. Gott hjärta, vilja väl och bry sig på riktigt. Det handlar om hur hen *är* mot medarbetarna, vilket är en följd av hur hen *ser* på dem.
  2. Veta vad människor behöver av livet för att må bra, och hjälpa dem få det på jobbet (alt. se att de får det).
  3. Inget bullshit, ljuger aldrig för medarbetarna.
  4. Goda förutsättningar, tillräckliga resurser och stöd uppifrån.
- Gott ledarskap: att behandla medarbetarna väl, så väl som organisationen och förhållandena medger. Inte så svårt att vara en bra chef om man har stöd och goda förutsättningar. På de situationer där man inte har det har jag inget bra svar eller lösning, chefen (och medarbetarna) bör ställa sig frågan om de alls ska vara kvar där.
- Givet en bra chef, tillräckliga resurser och stöd i organisationen samt friska medarbetare är det inte så svårt att få till en bra arbetsplats (mål för arbetsmiljöarbetet?):
  1. Börja med en tydlig föresats: Det ska vara roligt och utvecklande att jobba hos oss. Alla ska ha en rimlig arbetsbelastning, god arbetsmiljö, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer. AFSen säger egentligen tre saker: Medarbetarna ska ha lagom mycket att göra, vara trevliga mot varandra och få det stöd de behöver på vägen.
  2. Samla gruppen, förmedla dina föresatser, gå igenom AFS 15:4, be om dialog om vad ni saknar och kan göra bättre, gör en plan, följ upp regelbundet både kollektivt och individuellt.
- Bra med informerade medarbetare, så att de själva uppmärksammar dåliga arbetsförhållanden och säger ifrån. Rekrytera medarbetarna i att skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö.
- Uppgiften som chef är att *erbjuda* medarbetarna en god arbetsplats. Somliga kommer dock aldrig att se, ta vara på eller tacka för vad de får. Man kan tvinga människor till vissa handlingar och beteenden, men inte till inre upplevelser som känslor och tankar. Dessa är en *konsekvens* av något – vad man erbjuder men också av deras tidigare upplevelser, deras kartor och förväntningar.
- Bättre med en konsekvent otrevlig chef än en som är omväxlande trevlig och otrevlig. Mer upplevelse av kontroll när man vet var man har sin chef. Nyckfullhet är en mycket dålig egenskap hos chefer.
- Det *finns* besvärliga medarbetare, som fordrar särskild handläggning. Dessa är dock inte primärt fokus för just denna kurs. Det är viktigt att de inte får för mycket uppmärksamhet, och att de inte får avgöra hur chefen utövar sitt chefskap. Ägna dig åt den tysta och

väl fungerande majoriteten, och låt inte rötäggen avgöra vad du säger och gör – ta hand om dem individuellt.

- Fysiologisk respektive kognitiv stress (detta borde inte hända/föreligga). TED-presentationen: endast de som oroade sig för att stressen var farlig blev sjukare.

#### **Hemsidor**

- [www.av.se](http://www.av.se)
- [www.suntarbetsliv.nu](http://www.suntarbetsliv.nu)
- [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- [www.chef.se](http://www.chef.se)
- [www.fhv.se](http://www.fhv.se)
- [www.foretagskollen.se](http://www.foretagskollen.se)

*Michael Rangne  
Maj 2017*