

Arbetsmiljö i förändring och utveckling



Innehåll

Arbetsmiljö i förändring och utveckling	2
Förord - syfte	2
Förord – ett arbetsliv i förändring	2
Del 1 Historisk utveckling och samtida tendenser inom arbetsmiljöområdet.....	4
Arbetarskyddsfrågorna uppmärksammas	4
Stress, egenkontroll och socialt stöd	5
Ohälsotendenser	6
Ett arbetsliv i omdaning	7
Ökande förändringstempo	8
Del 2 – Framgångsfaktorer som krävs för att en organisation på ett hållbart sätt ska kunna hantera ständiga förändringar	11
Risk- och rädsloreaktioner.....	11
Hälsa och välmående – förutsättningar i en föränderlig verksamhet	12
Främjande, förebyggande och rehabiliterande	14
Främja hälsa: uppmuntra friskfaktorer	15
Resiliens – att återhämta sig efter förändringar	17
Kompetens utvecklas i en positiv miljö	18
Motivation och behov.....	19
Att bli stärkt genom förändring	22
Del 3 Regler, roller och systematik i arbetsmiljöarbetet	24
Arbetsmiljölagstiftningen.....	24
Ansvar för arbetsmiljön.....	25
Arbetsmiljöansvar och straffansvar	25
Roller i arbetsmiljöarbetet	26
Systematiskt arbetsmiljöarbete.....	27
Att systematiskt hantera oönskade händelser	30
Riskbedömningar vid ändring i verksamheten	31

Arbetsmiljö i förändring och utveckling

Förord - syfte

Denna rapport är tänkt att inspirera och vara ett stöd för parterna för att arbeta systematiskt med att uppmuntra hälsa och minimera ohälsa. Detta är en avgörande faktor för att kunna rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens samt en avgörande verksamhetsförutsättning i ett alltmer föränderligt arbetsliv.

I beskrivningen av Partsrådets arbetsområde, *Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd*, fastslås en allt snabbare utveckling inom statliga verksamheter som ställer höga krav på chefer och medarbetare. En viktig frågeställning är vilken koppling det finns mellan förändring och utveckling. En mer allmän slutsats är att all utveckling innebär förändring medan all förändring självklart inte är utveckling. En förändring vi själva är delaktiga i kan vara meningsfull, önskvärd och inspirerande samtidigt som oönskade förändringar som påförs utifrån kan vara både smärtsamma och motståndsfulla. Mot bakgrund av detta är fokus i denna skrift: Vilken betydelse får förändrings- och utvecklingsarbete för den fysiska och psykosociala arbetsmiljön? Frågeställningen är lika viktig när den ställs i omvänd ordning, det vill säga: Vilken betydelse har ett systematiskt arbetsmiljöarbete för att underlätta förändrings- och utvecklingsarbete?

Den första delen av skriften beskriver en historisk utveckling av arbetsmiljöfrågorna samt några samtida tendenser. Den andra delen handlar om faktorer som motiverar oss i arbetet samt påverkar vår hälsa. I den tredje delen beskrivs några viktiga utgångspunkter i arbetsmiljöarbetet med juridisk, organisatorisk såväl som individuell utgångspunkt.

WHO har en definition av arbetsmiljö. Enligt denna är arbetsmiljö en sammanfattande benämning på biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen eller i arbetsplatsens omgivning påverkar individen. Arbetsmiljölagens utgångspunkt ger en lite annorlunda precisering där lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Samtidigt som dessa definitioner av arbetsmiljö har några årtionden på nacken kan man konstatera att fokus för arbetsmiljöfrågorna förändrats parallellt med förvärvslivet och med ökade kunskaper om arbetslivets konsekvenser.

Förord – ett arbetsliv i förändring

Tillvaron är i ständig förändring. Att föränderlighet är livets faktiska tillstånd tydliggjordes redan för 2500 år sedan av den grekiska filosofen Herakleitos i metaforen: *Man kan inte stiga ner i samma flod två gånger.*

Under det senaste århundradet har samhället genomgått stora förändringar. Vi har gått från ett samhälle med en hög grad av självhushållning till dagens alltmer storskaliga marknadssituation vad gäller såväl kapital, varor och tjänster. En urbanisering pågår och en utveckling mot en alltmer sammansatt och ofta global arbetsdelning med en ökande form av diversifiering beträffande yrkesutövande. Rutinmässiga arbetsuppgifter utförs i globaliseringens fotspår ofta i länder där kostnad för arbetskraft är lägre. Allt fler arbetar inom service och tjänsteyrken medan färre arbetar inom traditionella arbetsmarknadssektorer som jordbruk och industri. Arbetslivet har dessutom fått en mer dominerande ställning i samhällsutvecklingen. Många monotona, rutinmässiga och fysiskt farliga arbeten har ersatts eller underlättats genom tekniska hjälpmedel. Teknikutvecklingen har även möjliggjort rationaliseringar där vissa typer av arbetsuppgifter numera kan utföras av färre arbetstagare.

En viktig del av teknikutvecklingen, handlar om informationsteknologins framsteg där olika former av nätverk blivit en överordnad princip för flöde av information, pengar och kulturell kommunikation. Ett nätverk är ett informationssystem som baseras på en helhet och kan fortsätta fungera även om någon enskild del slås ut. Detta har möjliggjort nya kommunikationsformer där vi ständigt kan vara anträffbara via e-post, mobiltelefon och andra digitala medier.

Vi lever betydligt längre än vi gjorde för ett århundrade sedan, bland annat genom att mediciner har utvecklats, som vaccin och penicillin mot infektionssjukdomar. Kollektiva, traditionella och kristna normer har till viss del ersatts genom att vi som individer i högre grad agerar utifrån individuella preferenser. Många betraktare av samtiden beskriver ett ökande antal valsituationer som medför att tempot i samhället har accelererat samtidigt som vi får en kortvarigare förväntningshorisont. Konkurrens om uppmärksamhet och ett allt snabbare förändringstempo är andra samtida tendenser.

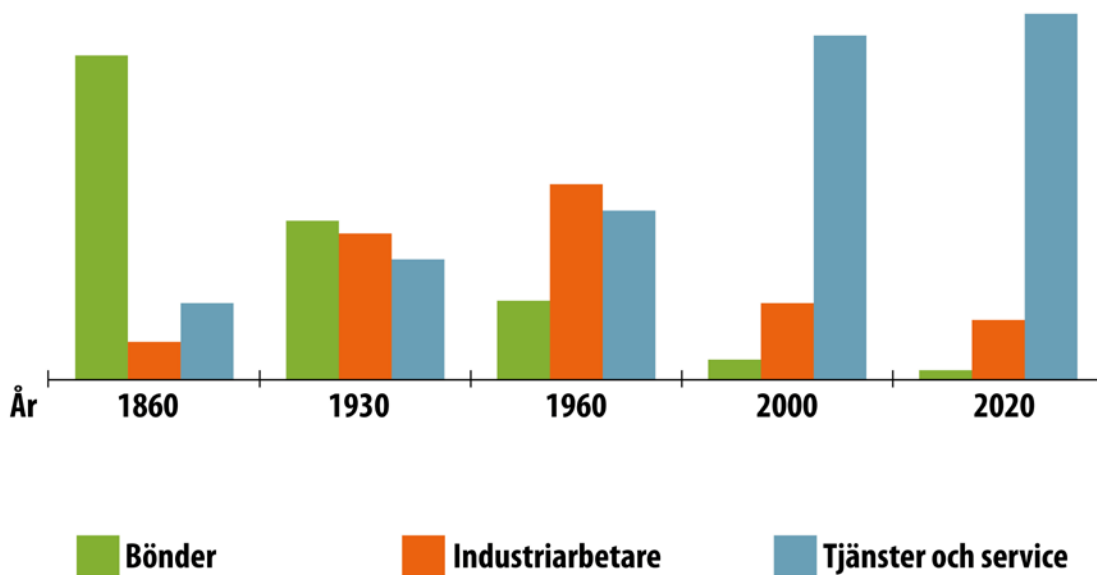


Bild 1 visar hur antalet anställda ur ett tidsperspektiv har och enligt prognoser kommer att förändras i olika arbetsmarknadssektorer. Källa: Diagrammet presenterades av professor Bo Dahlbom på tre inspirationsseminarium för Partsrådet under februari 2012.

Del 1 Historisk utveckling och samtida tendenser inom arbetsmiljöområdet

Syftet med denna första del i skriften är att skapa förståelse för de utmaningar som finns inom arbetsmiljöområdet idag och varför dessa är viktiga för organisationer inom det statliga avtalsområdet. Dagens utmaningar på arbetsmiljöområdet blir tydligare mot bakgrund av ett historiskt perspektiv.

Arbetarskyddsfrågorna uppmärksammas

Arbetarskyddsfrågor uppmärksammades i slutet av 1800-talet¹. Detta sammanfaller i tid med att arbetarrörelsen började organisera sig. Under det sista årtiondet av 1800-talet stiftades den första lagen om arbetarskydd och en tillsynsverksamhet bildades som var ett embryo till dagens Arbetsmiljöverk. Då handlade det om att förhindra de olyckor som drabbade arbetarkollektivet. Antalet dödsolyckor på den svenska arbetsmarknaden har minskat från 425 personer år 1955 till att från 1995 aldrig överskrida 100 personer per år². Under flera år på 2000-talet har antalet dödsolyckor sjunkit till under 50 personer vilket innebär att Sverige ligger bland de lägsta inom EU.

Under 1960-talet började man alltmer uppmärksamma kemiska arbetsmiljörisker. Flera arbetsmiljökatastrofer utspelade sig och arbetarskyddsfrågorna var under vissa skeden mycket omdebatterade i media. Dammlunga var relativt vanlig hos arbetare i utsatta miljöer och orsakades av inandning av damm som kan få till följd att lungorna blir förhårdnade. De två vanligaste typerna av stendammlunga var silikos, som uppstår vid exponering för kisel och asbestos när asbestfibrer kommer ned i lungorna. En annan omdebatterad kemiskandal handlar om Hormoslyr, som var varunamnet på ett växtbekämpningsmedel. Hormoslyr förbjöds i Sverige 1977. Trots att användningen av asbest³ blev totalförbjuden 1982 är det fortfarande en allvarlig hälsorisk inom vissa branscher. Ett skäl är att det ibland tar en mycket lång tid för cancersjukdomar att utvecklas genom den utsträckta tidsrymden mellan orsak (exponering) och verkan (sjukdom).

Under 1960-talet började man alltmer integrera frågor om belastningsergonomi i arbetarskyddsarbetet. Inom industriarbete var det vanligt med ensidig statisk ergonomisk belastning och tunga lyft. Trots att problemen med tunga lyft minskat i arbetslivet har inte värkproblemen minskat. En förklaring till detta kan vara att värk i rörelseorganen även är relaterade till stressproblem⁴. Problem med värk i rörelseorganen är fortfarande vanligare inom arbetaryrken⁵ medan de är mindre vanliga bland statligt anställda än generellt i arbetsmarknaden⁶.

¹ Lagen om yrkesfara tillkom 1889, den svenska yrkesinspektionen etablerades 1890 och rätten att utse skyddsombud tillkom 1912.

² Siffrorna finns presenterade i Arbetsmiljön och utanförskapet Ds 2008:16

³ Varje år avlider ungefär dubbelt så många i den asbestrelaterade lungtumörsjukdomen mesoteliom i Sverige, jämfört med antalet arbetsolycksfall. Mesoteliom är en tumör i lungorna där orsaken nästan alltid är asbestexponering som ofta dröjer decennier från exponering till dess tumören uppstår. Antalet insjuknade har stigit sedan tidigt 1970-tal men började sjunka i början av 2000-talet. 2011 kom ny statistik från Socialstyrelsen som visar att antalet insjuknade år 2010 har stigit med 44 procent jämfört med år 2009, och nu uppnår det högsta antalet (124 personer) sedan år 1970.

⁴ Olika experiment har visat att psykisk stress leder till ökad aktivitet i vissa muskelgrupper och främst trapeziusmuskeln. Flera förklaringsmodeller bl.a. "askungehypotesen" visar hur låg, långvarig muskelaktivitet och stress kan bidra till muskel- och smärtproblem. Samma motoriska enheter påverkas av såväl psykisk stress som fysisk belastning. I dagens arbetsliv kan brist på vila och återhämtning ibland vara ett större problem än graden av stress och fysisk belastning i arbetet.

⁵ Se den så kallade ULF-studien, undersökningarna av levnadsförhållanden, som årligen genomförs av SCB.

⁶ Se "Arbetsmiljön i staten 2009"

Under 1980-talet började man alltmer tala om arbetsmiljö istället för arbetarskydd. Därmed inkluderades hela arbetsmarknaden. Dessutom breddades perspektivet för att även inbegripa psykosociala frågor. Detta kan ses som ett slutgiltigt erkännande att människan alltid möter arbetsmiljön som en helhet vilket innebär att det inte går att separera de psykiska och fysiska aspekterna. Den uppdelning som gjorts av fysiska och psykosociala arbetsmiljöfaktorer är dock pedagogiskt relevant för att beskriva de konsekvenser som arbetsmiljön har för vår hälsa. Det innebär att en god psykosocial arbetsmiljö oftast ger bättre fysisk och psykisk hälsa, bättre trivsel, lägre personalomsättningar, färre sjukskrivningar, underlättar förändringsarbete samt ger mer engagemang och bättre prestationer.

Ett sätt att förebygga risker som introducerades under 1980-talet är att använda ett MTO perspektiv. MTO är en del av säkerhetstänkandet där såväl *människan* som *teknik* och *organisation* påverkar arbetsmiljön. De risker och tillbud som uppstår i arbetslivet beror oftast på en kombination av flera, samverkande faktorer. Vid riskbedömningar måste man ta hänsyn samtliga dessa tre faktorer och hur de samverkar. För att minimera risker på en arbetsplats gäller det att se till att tekniken och den fysiska arbetsmiljön är utformad och anpassad efter arbetstagare.

Med tiden har förståelse ökat för vikten av att bedriva arbetsmiljöarbetet som en långsiktig process. Mot bakgrund av detta kom Arbetarskyddsstyrelsen kom i början av 1990-talet ut med de första föreskrifterna om internkontroll av arbetsmiljön. Internkontrollsföreskrifterna har ersatts av föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM).

Stress, egenkontroll och socialt stöd

De amerikanska forskarna Holmes och Rahe gjorde på 1960-talet en klassisk studie av förändringsstress där man skattar hur mycket olika livshändelser påverkar oss. Ju högre värde en händelse har på en skala, oberoende om den är relaterad till arbete eller fritid, ju mer belastande stress upplever vi. Holmes och Rahes slutsatser var att vi inte kan ta på oss alltför många förändringar utan att underkastas för belastande stress. Visserligen orkar vi lättare med förändringarna om de samtidigt är positiva, men deras slutsats var att det finns ett tak även här.

Under 1970- och 80-talet tydliggjorde forskningen kopplingen mellan stress och ohälsa. Ett exempel är den så kallade *krav – kontroll - modellen* som utvecklades i Sverige under 1970-talet av Robert Karasek och Töres Theorell. Mest risker är det, enligt denna modell, i arbeten med höga krav och låg kontroll, så kallade anspända jobb. Högt blodtryck, hjärt-kärlsjukdomar och besvär från rörelseorganen är ofta kopplade till denna typ av anspända arbetssituationer. En buffrande och motverkande faktor är socialt stöd från arbetskamrater eller familj och vänner⁷. Gott kollegialt stöd kan delvis modifiera en sämre arbetssituation och vice versa. Vi är ju en viktig del av varandras arbetsmiljö. Som individer är vi olika känsliga för stress. Stress belastar oss även på olika sätt. En del personer är känsligare fysiskt och andra kan få psykiska problem som exempelvis problem med nattsömn.

Ofta skiljer man mellan akut- och kronisk stress. *Akut stress* är sällan skadlig och ofta en förutsättning för individen att våga anta de utmaningar som livet erbjuder. Den akuta stressen innebär en kroppslig reaktion som formats genom evolutionen och möjliggjort en maximal prestation vid de kamp- eller flyktsituationer våra förfäder stod inför. Det innebär att det är ofrånkomligt och nödvändigt att vi ibland utsätts för akut stress. De stresshormoner som ökar

⁷ Krav och kontrollmodellen har kompletterats av forskaren Jeff Johnson med ytterligare en tredje faktor, socialt stöd.

vid akut stress är i första hand noradrenalin och adrenalin. *Kronisk stress*⁸ är däremot som regel negativt för individen. Denna form av stress är mer långsiktig och genereras speciellt av sådana negativa faktorer som vi har svårt att påverka. Det stresshormon som ökar är kortisol. Detta är ofta en faktor bakom utbrändhet, sömnproblem och många andra belastande problem. Kroniska värkproblem orsakas ofta av en kombination av ogynnsamma rörelsemönster och kronisk stress. Här kan även brist på fysisk aktivitet vara en förvärrande faktor. Som individer kan vi genom regelbunden motion eller genom att regelbundet praktisera avspänningstekniker som meditation etc. begränsa den påverkan som kronisk stress har på oss.

Inom den statliga sektorn är andelen starkt styrda arbeten förhållandevis liten vilket innebär att krav – kontroll - modellen har en minskad aktualitet för att förutsäga risker för ohälsa. Däremot är arbetsmiljöfaktorer som tillgång till sociala nätverk, socialt/emotionellt stöd och kopplingen mellan ansträngning och belöning/bekräftelse allt viktigare faktorer.

Ohälsotendenser

I slutet av 1990-talet ökade sjukskrivningarna kraftigt i arbetslivet för att kulminera under 2003⁹. Detta startade en debatt om i vilken mån orsaken till ökningen av sjukskrivningar är arbetsrelaterad eller har andra skäl.

För att få grepp om de ökande kostnaderna för ohälsa inför många organisationer under denna tid olika former av hälsobokslut. Syftet med hälsobokslut är att få en samlad bild av kostnader för sjukfrånvaro och öka förståelsen om vikten av hälsa i arbetet. Siffrorna och mätningarna har varit viktiga som informationsbärare och medel att utveckla förståelse för den kostnad som ohälsa innebär.

Mot bakgrund av detta startades 2003 en övergripande satsning inom den statliga sektorn, Satsa friskt¹⁰, efter ett antal år med ökade sjukskrivningar. Myndigheterna uppmanades som följd av de ökande sjukskrivningarna av regeringen att halvera sjuktalen fram till 2008. Fokus i arbetet har legat på följande initiativområden: organisation – ledning – delaktighet, människa – IT, rehabilitering, friskvård, fysisk arbetsmiljö, hot och våld.

Folkhälsoinstitutet¹¹ har uppmärksammat hur brist på inflytande i arbetet ökar risken för långtidssjukskrivningar med 30 procent. En annan slutsats är att kön, status och etnicitet ofta är kopplat till grad av inflytande över arbetet vilket har betydelse för hur vi mår. Kvinnor är i högre grad än män sjukskrivna samtidigt som de lever längre¹². Detta brukar beskrivas som en *hälsoparadox*. Kvinnor i arbetsför ålder har ett större antal utmattningsdepressioner medan män dör tidigare i stressrelaterade hjärt- och kärlsjukdomar. Det svenska arbetslivet är i ganska hög grad könssegregerat vilket innebär att män och kvinnor ofta har olika typer av arbeten vilket är ett faktum som även gäller den statliga sektorn. Kvinnor har oftare relationsintensiva arbeten medan män oftare arbetar med teknik. Skillnader i sjukfrånvaro är generellt liten om man jämför män och kvinnor inom samma arbete. I Sverige liksom i andra länder är hälsa även i hög grad kopplat till status i arbetslivet. Personer med högstatusjobb¹³

⁸ Kronisk stress orsakar skadliga effekter på alla organ- och kärlsystem i kroppen, vilket ökar risken för åderförkalkning, hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, depression, infektioner och ett otaliga andra åkommor.

⁹ Mellan år 1997 och 2003 ökade antalet långtidssjukskrivna från 40 000 till 140 000 personer.

¹⁰ På Partsrådets hemsida www.partsradet.se finns mer information om Satsa Friskt.

¹¹ Fakta hämtade ur kunskapsöversikten Inflytande på arbetsplatsen från Folkhälsoinstitutet från 2003.

¹² Enligt SCB var medellivslängden för män 1982, 73,5 år och kvinnor 77,5 år. 2009 hade medellivslängden ökat och var för män 78,5 år och kvinnor 83,5 år.

¹³ Utgångspunkter för högstatusjobb brukar på ett förenklat sätt definieras utifrån ett sammantaget mått av utbildningslängd och lönenivå.

är mindre sjukskrivna och har en högre medellivslängd än personer med lågstatusjobb (Marmot, 2006). Efter att ökningen av sjukfrånvaron på den svenska arbetsmarknaden kulminerade under 2003 har den stadigt minskat för att åter närma sig 1990-talets lägstanivå. Under 2012 kom signaler på att sjukskrivningarna åter börjat öka något.

Statligt anställda har en lägre andel sjukskrivna än övriga sektorer på arbetsmarknaden. En av förklaringarna till detta kan vara att statligt anställda generellt har en högre utbildningsnivå. Statistiska Centralbyrån (SCB) genomför på uppdrag av Arbetsmiljöverket vartannat år en omfattande arbetsmiljöundersökning. Undersökningen visar en tendens att upplevd stress ökat något i jämförelse med 1990-talet och att statliga arbetsgivare är lika eller i vissa fall något mer stressbelastade än i övrigt på arbetsmarknaden. Samtidigt har de statliga arbetsgivarna¹⁴ generellt bättre resultat beträffande de flesta buffrande så kallade *coping* (bemästrade) faktorer som exempelvis upplevelsen av ett meningsfullt arbete, ett öppet arbetsklimat, möjligheter att styra över arbetstider, stöd från chefer och kollegor samt utbildning i arbetet. Statliga arbetsgivare har även i högre grad än övriga arbetsmarknaden tillgång till företagshälsovård och förekomst av ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Den så kallade ULF-studien om levnadsförhållanden som årligen genomförs av SCB visar att den svenska befolkningens sömnproblem, ångslan, oro och värkproblem under de senast trettio åren totalt sett ökat kraftigt. Denna negativa utveckling beträffande psykisk hälsa är speciellt tydlig beträffande kvinnor och ungdomar på väg in i arbetsmarknaden. Samtidigt kan detta framstå som en sorts paradox eftersom befolkningens medellivslängd under samma tid ökat med ungefär fem år.

Ett arbetsliv i omdaning

En tendens i dagens arbetsmiljö är att kopplingen mellan arbetslivet och vår hälsa i allt mindre grad försiggår genom direkta *händelser* som exempelvis olyckor. Antalet allvarliga döds¹⁵- och arbetsplatsolyckor har i ett längre tidsperspektiv stadigt minskat.

Ett undantag beträffande förbättringar i den fysiska arbetsmiljön är hot- och våldspröblem som fortfarande är ett lika aktuellt problem¹⁶. Välfärdssystemen står inför utmaningar med ökande kostnader för en större andel av befolkningen som blir äldre. En mer kringskuren ekonomisk situation som många medborgare i framtiden kan riskera, kan spä på mängden hot och våld för de tjänstemän som arbetar med myndighetsutövning. Stora grupper anställda i staten arbetar med sådana arbetsuppgifter som på ett direkt sätt inverkar i enskilda människors liv. Hot och våld slår mot den enskilde, men kan också vara ett rättssäkerhetsproblem om myndighetsutövare utsätts för påtryckningar. Detta kan även påverkas när man från politiskt håll beslutar om förändringar i rätts- och välfärdssystemen. I takt med globalisering, EU-medlemskap, ökande mobilitet och den allmänna samhällsutvecklingen har det varit relevant för statliga myndigheter att vara mer aktiva beträffande brottsstrukturer i termer av organiserad brottslighet, transnationell brottslighet, terrorism och annan samhällshotande brottslighet. Många betraktare av utvecklingen har beskrivit hur denna sorts hot riktade mot rättssamhället har ökat.

¹⁴ Resultaten från Arbetsmiljöverkets undersökning presenteras även i Arbetsgivarverkets rapport, Arbetsmiljön i statlig sektor 2009, Rapportserie 2010:4

¹⁵ Antalet arbetsolyckor med dödlig utgång har minskat. År 1955 förolyckades 425 personer och år 2011, 58 personer. Inget år efter 1990 har antalet förolyckade överskridit 100 personer förutom 1994 då Estonias förlisning skedde.

¹⁶ Enligt Arbetsmiljöverkets undersökning som utförs vartannat år av SCB har andelen arbetstagare inom staten som upplevt hot och våld varit tämligen konstant.

De beskrivna tendenserna medför att det sammantaget blivit svårare att fastställa orsaker till ohälsa. Den traditionella uppdelningen av arbetsrelaterad ohälsa blir mindre relevant, när ett ökande antal arbetstagare utför ”kontorsarbete”. Dagens arbetsmiljöproblem är alltmer förknippade med stress. Den stress som utgör en belastning i arbetslivet är kopplad till grundläggande faktorer som organisation, ledarskap och det informationsflöde som omger oss. Bakomliggande orsaker är ett ökande förändringstempo såväl i arbetslivet som generellt i samhället. Detta medför att det är allt svårare att särskilja den stress som är arbetsrelaterad och den som kan relateras till fritid, familjesituation, livsstil eller sådant som kan belasta individens sårbara ärftliga konstitution. Ohälsa har därför en alltmer komplex problembild som dessutom ofta tar lång tid innan den utvecklas. Detta gäller i hög grad de två mest vanliga hälsoproblemen som orsakar långtidssjukskrivningar som är värk i rörelseorganen och (stressrelaterade) depressiva symptom. Sammantaget utgör båda dessa kategorier mer än två tredjedelar av andelen långtidssjukskrivna.

Samtidigt som de fysiska arbetsmiljöfaktorerna har minskat i omfattning finns det fortfarande statliga arbetsplatser där den fysiska arbetsmiljön är ett bekymmer. Arbetsmiljöverket har varnat för att kunskaper om de mer traditionella arbetsmiljöproblemen har minskat vilket ibland leder till att dessa problem inte alltid uppmärksammas i tid när de uppstår.

Ökande förändringstempo

Demografiska prognoser pekar på att antalet äldre arbetstagare kommer att öka under det kommande årtiondet. Efter år 2010 lämnar fler äldre arbetsmarknaden än unga som kommer in samtidigt som medellivslängden hos den svenska befolkningen ökar. I dagsläget ska 100 personer försörja 70 personer och inom 50 år ska 100 personer försörja 88 personer¹⁷. För att minska den belastning på välfärdssystemen som detta innebär finns en politisk vilja att flera arbetstagare ska arbeta längre upp i åldern. En utmaning att möjliggöra för äldre att arbeta längre handlar om arbetsmiljön. Flera undersökningar pekar på att yngre personer på väg in i arbetsmarknaden i allt högre grad prioriterar faktorer som god arbetsmiljö och personlig utveckling¹⁸.

Förutom att en dålig arbetsmiljö ofta påverkar en organisation negativt i form av dålig produktivitetsutveckling, försämrad kvalitet, ökad sjukfrånvaro och personalomsättning finns även andra kostnader som kan räknas in. Det handlar om *goodwill* och är bland annat kopplat till allmänhetens förtroende och möjligheter att i framtiden rekrytera personal (Rose och Orrenius, 2006). Detta är en bakgrund till en ökad medvetenhet om arbetsmiljö- och sociala frågor betydelse för konkurrens om arbetskraft och för att skapa ett gott rykte vilket kommer till uttryck i varumärkesstrategier som handlar om att bygga upp attraktiva arbetsgivarvarumärken (employerbranding). För privata företag sker det inom ramen för ”företagens sociala ansvar” (Corporate Social Responsibility, CSR). Den ekonomiska betydelsen av sådana strategier har under de senaste åren uppmärksammats allt mer i forskning. Även inom ramen för offentlig upphandling sker ett ökande hänsynstagande till sociala, miljö- och andra etiska frågor. För den offentliga sektorn är dessutom det sociala samhällskontraktet och *goodwill* i form av det befintliga förtroendekapitalet för välfärdssystemen och myndighetsutövning en avgörande faktor för en långsiktig utveckling.

I regeringens arbetsmiljöpolitiska kunskapsråds skrift, God arbetsmiljö, en framgångsfaktor (SOU 2009:42), fastslås slutsatserna att när människor får verka i ett gott emotionellt klimat och har goda relationer med kolleger och chefer förbättras vår förmåga att ta emot

¹⁷ Siffrorna presenterades på Arbetsmiljöräksdagen 2011 och är hämtade från prognoser från Arbetsförmedlingen och SCB

¹⁸ Kairos Future har gjort ett flertal undersökningar av ungdomar på väg in i arbetslivet och deras värderingar

information och vara kreativa. Detta ökar vår handlingskraft och förmågan att hantera komplexitet vilket inverkar fördelaktigt vid förändringar. När en person befinner sig i en positiv sinnesstämning kan hjärnan ta emot fler infallsvinklar av information och det går lättare att tänka ut kreativa handlingsmönster vilket ökar vårt spektrum att agera. Dessutom uppstår gynnsamma hälsoeffekter. Studier har visat att organisationer som *inte* lyckas i förändringsskeden kännetecknas av låg emotionell tillit. Detta innebär att medarbetarna inte litar på att chefer och/eller kolleger i grunden vill väl. I organisationer där man misslyckats i förändringsprocesser känner sig medarbetare berövade på sin stolthet över tidigare insatser. Därigenom fick man svårare att identifiera sig med det nya (Södergren, 2008a).

En samtida tendens inom arbetsmarknaden har beskrivits i riktning mot vad som kallas *gränslösa arbeten* (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, 2006). Kännetecknande för ett gränslöst arbete är att traditionella externt reglerade tids- och rumsramar har blivit flyktigare till förmån för en mer individ- och situationsberoende ordning. Individen måste i ökande utsträckning själv initiera, motivera, planera, genomföra och ta ansvar för det egna arbetet. Här behöver vi själva i allt högre grad sätta gränser kring våra åtaganden beträffande arbetsuppgifternas omfattning och mål. För att skapa en god arbetsmiljö finns många skäl till att de anställda utifrån egna behov har möjligheter att styra arbetstider. Enligt en undersökning av Dublininstitutet¹⁹ har Sverige flest andel arbetstagare med möjlighet att använda flexibla arbetstiderna i jämförelse med andra EU-länder.

Tidigare beskrivna utveckling fortgår visserligen i inte i lika hög grad inom olika delar av arbetsmarknaden men tendensen verkar ändå vara beständig. Samtidigt har det även blivit en ökande mobilitet i arbetslivet. En negativ konsekvens av denna ökande frihetsdimension inom arbetslivet är att vissa individer drabbas av en hälsobelastande kronisk stress. Ett sätt att komma till rätta med negativa aspekterna av alltmer gränslösa arbeten handlar om ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Under 2000-talet börjar man alltmer att tala om arbetslivsfrågor som ett sammantaget begrepp. De senaste åren har det konstaterats att människor som är del av arbetslivet oftare har en bättre hälsa än de som står utanför. En debatt om individens ansvar för sin hälsa pågår, vilket medfört ökat fokus på friskvård och livsstilsfrågor som rök-, alkohol-, drog-, mat- såväl som motionsvanor. I takt med samhällets utveckling har brist på fysisk aktivitet ökat vilket inte minst gäller arbetslivet. Många arbetstagare sitter på väg till och från arbetet, i arbetet och på lunchen. Kunskap beträffande betydelse av fysisk aktivitet för att upprätthålla hälsa liksom att brist på fysisk aktivitet är kopplad till många sjukdomar såsom diabetes, fetma, cancer, demens, depression, hjärt- och kärlsjukdomar är väletablerad²⁰. Detta innebär att alltfler arbetsgivare ser det som både etiskt och ekonomiskt motiverat att uppmuntra en sund livsstil. Samtidigt finns en relevant diskussion om i vilken mån det är rätt att en arbetsgivare lägger sig i arbetstagarnas livsstil. Ledarskapets konsekvens för en god arbetsmiljö är en annan aspekt som alltmer har uppmärksammats.

¹⁹ Undersökningen från Dublininstitutet finns refererad i Arbetsmiljön och utanförskapet Ds 2008:16

²⁰ Se även Arbetsmiljöverkets Kunskapsöversikt "Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer" Rapport 2012:7

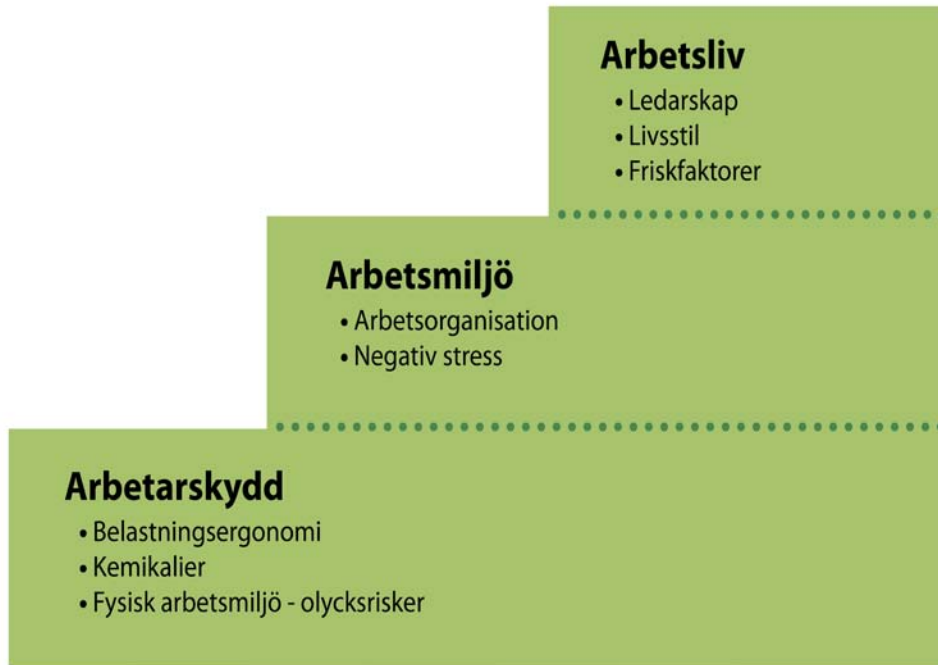


Bild 2 visar hur frågan om kopplingen mellan hälsa och arbetslivet historiskt sett har vidgats. Bilden kan ses som en sammanfattning av den historiska utvecklingen av arbetsmiljöfrågorna som beskrivs i denna del av skriften, Del 1. Under första delen av 1900-talet handlade det om arbetarskydd för att under 1980-talet benämnas arbetsmiljö. Under det senaste årtiondet talar man alltmer sammantaget om arbetslivsfrågor. Det innebär att integrera arbetsmiljö med frågor om motivationsfaktorer och arbetets mål och mening.

Del 2 – Framgångsfaktorer som krävs för att en organisation på ett hållbart sätt ska kunna hantera ständiga förändringar

Den andra delen handlar om faktorer som medarbetare behöver för att må bra och som stärker hälsan. Dessutom belyses organisatoriska förutsättningar för ett uthålligt förändringsarbete.

Arbetsmiljöarbetet delas här upp i tre inriktningar: främjande, förebyggande och rehabiliterande. Det traditionella arbetsmiljöarbetet, som är reglerat i arbetsmiljölagstiftningen, handlar om att förebygga ohälsa och olycksfall samt bedriva arbetslivsinriktad rehabilitering. Här handlar det om att systematiskt med ett patogent perspektiv synliggöra, fånga upp och minimera risker och de faktorer som kan leda till ohälsa. Det tredje främjandeperspektivet som är huvudfokus i denna del handlar om att uppmuntra sådana (salutogena) friskfaktorer som gör att vi behåller eller förbättrar hälsan.

Andra perspektiv som belyses i denna del handlar om motivation och resiliens. Genom att integrera frågor om motivation och arbetsmiljö är det lättare att etablera ett systematiskt arbetsmiljöarbete parallellt med styrsystem för kvalitet och ekonomi. Resiliens handlar om individens eller organisationens förmåga att återhämta sig och motstå olika störningar.

Risk- och rädsloreaktioner

Olika sociala grupper, familjer, klaner eller stammar av jägare och samlare har utgjort den primära överlevnadsenheten alltsedan den människliga tillvarons gryning. Genom ett av evolutionens senaste utvecklingssprång i form av vår förstörade pannlob (prefrontal cortex) kunde urtidsmänniskan med hjälp av symboler planera för framtiden, kommunicera och genom språket utveckla tankar med varandra. Märkligt nog verkar just denna del av hjärnan haft funktionen att förstärka våra stressreaktioner genom att den gör det möjligt att förutse framtida problem. Rädsla, ilska, ångslan och oro har varit en evolutionär tillgång för att hantera risker (Pinker, 2006). Genom ändamålsenliga känslореaktioner kunde urtidsmänniskorna uppmärksamma och reagera på faror såsom att bli attackerade av fientliga individer, stammar eller rovdjur, bli bitna av giftormar, giftspindlar eller smittade av skadedjur. Därigenom kunde de överleva tillräckligt länge för att reproducera sig och ta hand om avkommorna på ett sätt som länge varit gynnsamt för artens överlevnad. Vid riskfyllda situationer kopplas vår förmåga till komplext tänkande tillfälligt bort till förmån för mer evolutionärt ”ändamålsenliga” (stress) reaktioner. Den förstörade pannloben har därmed möjliggjort att förutse risker och skapa en särställning bland andra arter på jorden.

Nutidsmänniskan står inför ett helt nytt spektrum av risker som är helt annorlunda än det som urtidsmänniskorna stod inför. Vår hjärna har ännu inte genom evolutionen hunnit anpassa sig till de risker som vår samtid möter. Evolutionen verkar på lång sikt. Våra stressreaktioner är därmed i stort sett desamma. Vår hjärna är alltså främst inställd på att reagera på situationer där det finns ett direkt eller avsiktligt samband mellan handling och konsekvens. Vårt riskmedvetande har formats genom årtusenden medan de långsamt utvecklade miljörisker vår samtid står inför har formats under några årtionden. Människan har inga (evolutionärt formade) sinnen för att uppmärksamma långsiktiga tidsperspektiv (Gärdenfors, 2006 och Kahneman, 2011) och därigenom långsamt utvecklade hot. Vi reagerar på hot som i vissa fall inte är särskilt allvarliga men uppmärksammar ibland inte hot vi i högre grad borde ta på allvar.

Evolutionary psykologer brukar beskriva fobier som en dysfunktionell rest i vårt riskreaktionssystem. Människor kan låta sitt liv begränsas av rädsla trots att det inte finns någon rationell grund för faran. Eftersom vi undviker att utsätta oss för det som utlöser fobier, finns det inte någon möjlighet att upptäcka, att det man verkligen är rädd för egentligen inte är så farligt. Vårt begränsade medvetande kan inte objektivt avgöra om den impuls som får oss att reagera och dra oss undan är anpassad till vår samtids livsvillkor. Det uppstår en sorts ond cirkel.

På ett liknande sätt kan även mycket av den smärtproblematik beskrivas, som blivit allt vanligare i samhället i samband med alltmer stillasittande och statisk muskelbelastning bland annat genom ökad användning av datorer. När vi undviker smärtimpulser medför detta onaturliga rörelsemönster och sittställningar. Därigenom belastar vi intilliggande muskelgrupper på ett skadligt sätt. Detta medför att smärtimpuls och kompensatoriska rörelsemönster kan skapa en ond cirkel av smärta. Ett liknande skeende kan uppstå när vi är hårt belastade av hög arbetsbörda och kronisk stress. En konsekvens av hög stressbelastning är vår hjärnas oförmåga att prioritera. Vi får därigenom allt svårare att skilja på det som är viktigt och oviktigt vilket i sin tur kan leda till en ond cirkel av hög arbetsbelastning och kronisk stress.

Vi reagerar ögonblickligen inför risker att drabbas av provocerat våld, amputationsolyckor eller falla ned från höga höjder. Däremot reagerar vi kanske inte alls inför långsamt belastande hot²¹ i form av en nivå av stress eller buller något över vår förmåga till återhämtning, återkommande belastande rörelsemönster, hälsovådliga kemikalier som varken luktar och smakar eller en alltför stillasittande livsstil. En slutsats är att vissa typer av risker såsom långvarig kronisk stressbelastning (utan återhämtning) kan vara extra farlig genom att den så att säga går under vår ”obehagsradar” för de faror som vår uppmärksamhet förmår att registrera. Denna kroniska stress bryter ned immunförsvaret vilket kan leda till en rad olika fysiska och psykiska sjukdomar.

Hälsa och välmående – förutsättningar i en föränderlig verksamhet

För att fånga upp ohälsa i sjukvården gör man en bedömning om vad som är avvikande från normen. Läkaren vet vanligen vid vilka diagnoskriterier och mätvärden en behandling ska sättas in. Frågan ”vad är orsaken till sjukdomen” är central i detta synsätt som benämns *patogenes*. Här finns ett tydligt motsatsförhållande mellan hälsa och ohälsa. På ett likande sätt har det traditionella arbetsmiljöarbetet fokuserat på att eliminera det som innebär risk för ohälsa. Utgångspunkten i Arbetsmiljölagen är att arbetsgivaren ska förebygga ohälsa och olycksfall. Detta innebär att fokus huvudsakligen handlar om att man på arbetsplatser bedriver ett systematiskt arbete för att eliminera eller minimera ohälsa.

I det engelska språket gör man en behövlig åtskillnad mellan *illness* som är upplevelsen av ohälsa och *disease* som är (av läkare etc.) diagnostiserad ohälsa. Detta innebär att man skiljer mellan hälsa utifrån ett självupplevt första- eller tredjepersonsperspektiv. Det finns en koppling mellan patogenes/diagnosticerad ohälsa (*disease*) samt upplevelsen av hälsa

²¹ Kahneman (2011) refererar till amerikanska undersökningar och ger ett antal exempel på bristerna i vår intuition beträffande att värdera de faror som omger oss: Stroke orsakar nästan dubbelt så många dödsfall som alla sammanlagda olyckor, medan 80 % av de tillfrågade uppskattade att fler dödsfall orsakas av olyckor. Tornados uppskattades som en vanligare dödsorsak än astma trots att den sistnämnda är 20 ggr. så vanlig. Dödsfall vållade av sjukdom orsakar 20 ggr. fler än av olyckor. Trots detta uppskattar de tillfrågade att dessa två är likvärdiga i antal. Dödsfall orsakade av olyckor uppskattades som 300 ggr vanligare än dödsfall orsakade av diabetes trots att förhållandet är det motsatta utifrån proportionerna 1:4.

(salutogenes). En fråga om upplevd hälsa berör även så kallade "kultursjukdomar"²² som elallergi, oral galvanism och sådant som inte är accepterat bland sjukvården. En slutsats är att olika diagnoser speglar mer än fysiologiska och biokemiska förändringar i kroppen. De projicerar även samtidens kulturella värderingar, människosyn och förhållandet till samhället och arbetslivet (Johannisson, 2002). Det är ett problem när man talar om hälsa: när individen inte känner sig frisk men enligt samhällets diagnosmetoder inte har någon sjukdom. Slutsatsen är att det kan vara minst lika relevant att fråga sig om vi är nöjda och belåtna när vi går från arbetet som om vi är friska.

Mot bakgrund av denna slutsats, att det ofta är svårt att urskilja faktorer som genererar ohälsa, har de flesta statliga arbetsgivare sett det som verkningsfullt att även bedriva ett arbete för att uppmuntra hälsa. Utgångspunkten i en beskrivning av arbetsmiljö inrymmer, som beskrivits tidigare i texten, två huvudsakliga utgångspunkter: hälsa eller ohälsa. Dessa utgångspunkter har olika perspektiv samt olika kunskapsingångar. Det hälsofokuserade synsättet, *salutogenes* utgår från faktorer som bidrar till att hälsan bevaras eller förbättras. Salutogenesen²³ beskriver vad som gör att vissa individer trots påfrestningar och utsatthet ändå lyckas bevara sin hälsa (Hanson, 2004). För en heltäckande definition av hälsa är det viktigt att beakta såväl fysiska som psykologiska aspekter. Här ses hälsa och ohälsa inte utifrån ett motsatsförhållande utan snarare som två olika dimensioner. Utgångspunkten för hälsa handlar om kriterier som upplevelse av välbefinnande, upplevelse av mening i livet och förmåga att uppnå uttalade målsättningar. Dessa kriterier utesluter alltså inte att vi samtidigt kan ha någon form av diagnosticerad sjukdom.



Bild 3. Arbetsmiljöarbetet kan bedrivas utifrån två olika perspektiv och båda dessa är viktiga för att minska ohälsa. Bilden syftar till att fördjupa förståelsen av friskfaktorer – salutogenes (att uppmuntra hälsa) och skilja detta perspektiv från det mer traditionella arbetsmiljöperspektivet att förebygga ohälsa (patogenes).

²² Bakom begreppet står idé- och lärdomshistorikern Karin Johannisson. Definition handlar om tillstånd som beskrivs som sjukdom under en viss tidsperiod och som uppkommer, namnges och sprids i samspel med kulturen. Kultursjukdomarna utgör, enligt Johannisson, en uppmaning till läkarkåren att se den kulturella kompetensen som en del av sin professionalism.

²³ Att ha det friska i fokus för sitt arbete är att arbeta utifrån ett så kallat "salutogent" synsätt. Salus är latin och betyder hälsa. Motsatsen till salutogent är patogent vilket betyder att ha det sjuka i fokus för sitt arbete.

Det är även lämpligt att nämna något om *arbetsförmåga* som tillsammans med en medicinsk diagnos är Försäkringskassans utgångspunkt för om vi har rätt till sjukpenning. Arbetsförmåga kan beskrivas som ytterligare en dimension. Det är viktigt att poängtera att begreppet arbetsförmåga enbart indirekt är kopplat till sjukdomsbegreppet.

Främjande, förebyggande och rehabiliterande

Det är vanligt att dela upp arbetsmiljöarbetet i tre delar: främjande, förebyggande och rehabiliterande. Bakomliggande utgångspunkter är olika för dessa tre förhållningssätt.

Främjande (promotiv) hälsoarbete innebär att befrämja det som gör att vi behåller hälsan – eller förbättrar den. Fokus ligger på att möjliggöra, stärka och synliggöra friskfaktorer.

Förebyggande (preventiv) arbetsmiljöarbete innebär att undersöka och synliggöra faktorer som leder till ohälsa och minimerar förutsättningar för att ohälsa uppstår. Fokus ligger på att undersöka, avvärja och skydda, genom exempelvis kontroller. Ett viktigt steg är att genom olika metoder synliggöra riskfaktorer för att i nästa steg kunna hantera de grundläggande orsakerna till dessa.

Rehabiliterande (reaktiv) hälsoarbete syftar till att behandla och bota sjukdom. Bakomliggande kunskap handlar om sjukdomar och deras orsaker. När sjukdom har diagnostiserats handlar det reaktiva arbetet om att på bästa möjliga sätt bota sjukdom genom rätt behandlingsmetod för den specifika sjukdomen. Rehabilitering är ett samlingsbegrepp för åtgärder av medicinsk, social och arbetslivsinriktad art.

Arbetslivsinriktad rehabilitering är de insatser som behövs för att den som har drabbats av sjukdom ska kunna återfå sin arbetsförmåga. Arbetsgivaren har ansvar för de anställdas arbetslivsinriktade rehabilitering om de blir sjuka. Det innebär att vidta arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder som kan ske inom eller i anslutning till den egna verksamheten med målet att arbetstagaren ska kunna fortsätta sitt arbete.

Ett hälsofrämjande arbete kan bedrivas på olika nivåer; individ-, grupp- och organisationsnivå. Tillståndet på en nivå påverkar tillståndet på de andra nivåerna. Det är exempelvis svårt för en individ att i längden hålla sig frisk och välmående i en ”osund” organisation – även om individen har sunda hälsovanor²⁴. En väl fungerande och produktiv verksamhet är beroende av organisatoriska förutsättningar, mellanmänniska relationer och individens hälsa. Denna helhetssyn är viktig i strävan att åstadkomma och bevara en hälsosam och väl fungerande arbetsplats.

²⁴ FYSS ger exempel på hur sunda vanor är hälsoförebyggande. Det är en manual om betydelsen av fysisk aktivitet för att förebygga och behandla olika sjukdomstillstånd. FYSS är ett samarbetsprojekt mellan Yrkesföreningar för fysisk aktivitet och Statens folkhälsoinstitut. Se vidare www.fyss.se

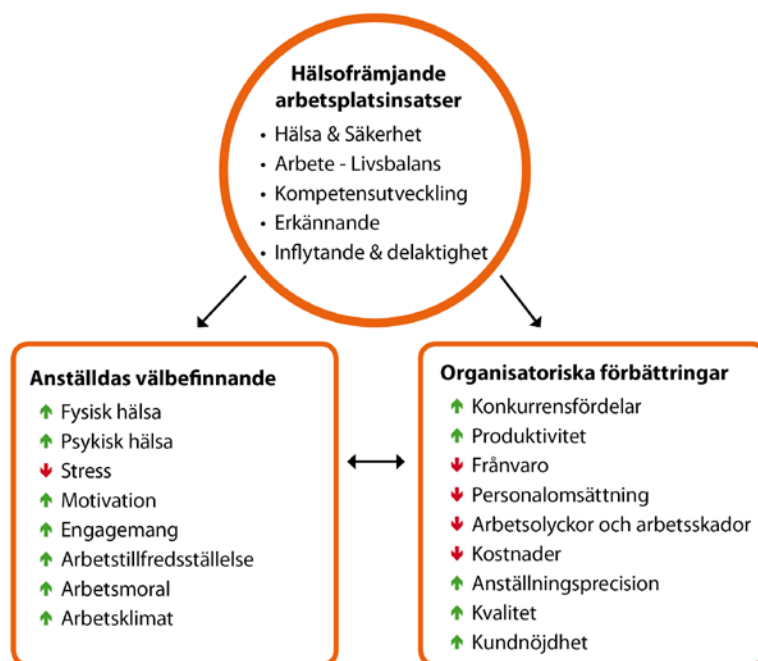


Bild 4 visar den så kallade **PATH-modellen** (Grawitch et al., 2006 samt Lindberg & Vingård, 2012). Modellen beskriver kopplingar mellan olika faktorer som påverkas vid samverkan för att nå en god arbetsmiljö. Pilarna i modellen visar en förväntad ökning (↑) av en faktor eller en förväntad minskning (↓).

Främja hälsa: uppmuntra friskfaktorer

Mycket i det traditionella arbetsmiljöarbetet har, som beskrivits tidigare i texten, handlat om att fokusera på risker, brister, det vill säga problem. Arbetsmiljöregler har som en utgångspunkt att förebygga risker och därmed finns detta ”problemfokus” inbyggt i lagstiftningen²⁵. Friskfaktorer är däremot ett sätt att söka sig framåt i positiv riktning istället för bort från något negativt. Detta kan vara ett sätt att hitta balans mellan det positiva och negativa perspektivet på arbetsmiljön.

Forskning har konstaterat att det ständigt sker en nybildning av celler i hjärnan, en effekt exempelvis som tilltar vid regelmässig motion och minskar vid hög kronisk stressbelastning²⁶. Detta är ett fenomen som ganska nyligen har accepterats av forskarvärlden vilket är ett faktum som även ökat intresset för att arbeta med friskfaktorer. Det är alltså inte enbart vår fysiologiska kapacitet vi kan ändra genom träning etc. Även hjärnan är alltså formbar inte bara hos barn utan även hos vuxna²⁷ och vi har en stor förmåga att anpassa oss när vi lär av nya arbetsuppgifter.

Under 2000-talet fokuserade alltmer arbetsmiljöforskning på vad som kännetecknar friska organisationer²⁸. I svensk forskning har man funnit att ett gott ledar- och medarbetarskap, god kommunikation, gemensamma värderingar, ett organisationsklimat med rimliga krav och en god fysisk miljö stärker den hållbara arbetshälsan hos individen vilket förhoppningsvis leder till ökat välbefinnande för organisationen själv och samhället.

²⁵ Arbetsmiljölagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.

²⁶ Begreppet *neuroplasticitet* illustrerar att områden i hjärnan fortlöpande omstruktureras utifrån förändringar i omgivningen.

²⁷ En studie av personer som ville bli taxichaufförer i London visade att de efter att ha blivit licensierade fått mer grå substans i hippocampus. Hippocampus ligger i bakre delen av hjärnan och spelar en viktig roll för minne och rumslig uppfattning. Studien finns publicerad i den vetenskapliga tidskriften *Current Biology*.

²⁸ Se vidare i: God arbetsmiljö - en framgångsfaktor? SOU 2009:47

Det som ökar hälsa och arbetslust kallas friskfaktorer vilka finns såväl i som utanför arbetet. Friskfaktorer är det som får människor att trivas och må bra. Eftersom både människor och arbetsplatser är olika är även friskfaktorerna unika för var och en av oss. En viktig uppgift i arbetsmiljöarbetet är att främja hälsa på arbetsplatsen. Det kan ske genom att ta upp detta, synliggöra och bli mer medveten om de faktorer som påverkar den psykiska och fysiska hälsan. Då kan man uppmärksamma och uppmuntra hälsosamma livsval, fysisk aktivitet och en bra balans mellan arbetsliv och privatliv. Företagshälsovården kan vara en viktig resurs.

Genom att inventera, bevara och utveckla det friska kan man stimulera trivsel, utveckling och prestation. Ju mer medvetna de anställda är om vad välbefinnande innebär desto bättre kommer de att kunna ta hand om sig själva. Med den insikten ökar även uppmärksamheten för andras behov. När friskfaktorerna är identifierade kan de utgöra ett viktigt instrument i arbetsmiljöarbetet. Att arbeta med friskfaktorer i samband med riskbedömningar innebär att höja nivån ytterligare jämfört med den mer traditionella riskbedömningen, där man enbart fokuserar på att åtgärda riskerna.

Sociologen Aron Antonovsky (1993) likställer i boken *Hälsans mysterier* friskfaktorer med känslan av att tillhöra ett sammanhang i tillvaron (KASAM). Ju mer *begripligt, hanterbart* och *meningsfullt* livet och förhållanden på arbetsplatsen är, desto bättre rustade är vi för att hantera våra problem. Antonovskys KASAM-begrepp är i hög grad synonymt med friskfaktorer. Vissa av de insikter som Antonovsky bidragit till med sin forskning har använts när man arbetar med organisationsutveckling. Genom att skapa begriplighet möjliggör man en bredare bas för delaktighet och ansvarstagande i en för personalen meningsfull verksamhet. För att förverkliga detta är det nödvändigt att medvetet och långiktigt arbeta med värderingar och organisationskulturen.

Begriplighet

Kunskap om

- Egen organisation
- Omvärlden
- Branschen
- Arbetsinnehållet
- Arbetsmiljön
- Egna rollen
- Förändringar

Feedback från

- Chefen
- Arbetskamraterna
- Övriga intressenter

Hanterbarhet

Resurser och stöd

- Människor
- Tydlig organisation
- Arbetsmaterial

Påverkansmöjligheter

- Arbetstempo
- Arbetets uppläggning
- Beslut

Kompetens

- Kunskap
- Förmåga
- Vilja

Meningsfullhet

Motivation

- Visioner
- Mål
- Lön + förmåner

Värderingar

- Etik och moral
- Rättvisa
- Värdegrund

Positiva upplevelser

- Relation till arbetskamrater och chefer
- Humor
- Variation i arbetet
- Trivselaktiviteter
- Självkänsla
- Fysisk arbetsmiljö

Bild 5 visar olika faktorer som påverkar **KASAM** i arbetslivet med utgångspunkten i begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Bilden är bearbetad utifrån Hanson (2004).

Förutom livsstilsbetingade faktorer som sunda kost-, motions- och sömnvanor kan vi ge livet innehåll och mening på olika sätt. Oftast handlar det inte om några genomgripande förändringar. Det räcker med enkla initiativ inom ramen för mänsklig samvaro.

I en svensk studie, (Angelöw, 2002) kartlades över 200 olika arbetsplatser som lyckats med att förebygga ohälsa och främja hälsa för de anställda. Analyserna visade att olika framgångsfaktorer handlade om:

- aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete,
- lagom arbetsbelastning,
- ökat inflytande och delaktighet,
- konstruktivt ledarskap (närvarande, stödjande, erkännande),
- positivt arbetsklimat,
- kompetensutveckling,
- friskvårdsaktiviteter,
- personalekonomiska bokslut och
- samarbete med företagshälsovård samt andra externa resurser.

När Prevent²⁹ frågade 700 yrkesverksamma personer vilka friskfaktorer de skattade högst såg topplistan ut så här:

- Öppet klimat där man törs säga vad man tycker.
- Framtidstro på arbetsplatsen.
- Möjlighet att påverka arbetet.

I enkätsvaren betonas den psykosociala arbetsmiljöns betydelse. Majoriteten av de tillfrågade vill vara på en arbetsplats där chefer och arbetskamrater är ”glada, ödmjuka, hjälpsamma, förstående och förlåtande” (Abrahamsson, 2003).

Det finns visserligen ingen given formel för att uppnå välbefinnande men sammantaget är de sociala dimensionerna viktiga för vår arbetstillfredsställelse (Brülde, 2007). Sociala dimensioner utgör ett viktigt tillskott till trivsel, engagemang och kreativitet i arbetet men kan även ha en motsatt inverkan på arbetsplatser som präglas av personkonflikter eller kronisk stress vilket emellanåt kan relateras alltför mycket social kontakt. Ytterligare en central faktor handlar om arbetets inre egenskaper och upplevelsen av ett meningsfullt arbete. Särskilt vid mer komplexa arbetsuppgifter som kräver kreativa arbetsinsatser är den sistnämnda dimensionen av ett meningsfullt arbete viktigt. En närliggande slutsats från forskning om kreativa arbetsplatser är att de kännetecknas av att det är ”högt i tak” vilket innebär att det finns tillräckligt med tillit så att alla ger uttryck för olika åsikter och har sakkonflikter samtidigt som det är en låg grad av personkonflikter.

Resiliens – att återhämta sig efter förändringar

I regeringens arbetsmiljöpolitiska kunskapsråds skrift, God arbetsmiljö, en framgångsfaktor (SOU 2009:42), finns en sammanställning av forskning om föränderliga organisationer. I föränderliga organisationer kännetecknas arbetet av en aldrig sinande ström av krav, utmaningar och problem. En grundläggande förmåga att ”komma igen” efter upprepade förändringar kallas i organisationsforskning för *resiliens*. Resiliens handlar om förmågan att hålla en spänning utan att brista och därefter återfå den tidigare goda formen. Begreppet används metaforiskt för att beteckna organisationers förmåga att återhämta sig efter utmaningar och ta nya tag. En viktig faktor för att skapa resiliens är medarbetarnas förtroende för ett verksamt systematiskt arbetsmiljöarbete och rutiner att vid behov genomföra riskbedömningar.

²⁹ Prevent är en ideell förening inom arbetsmiljöområdet med Svenskt Näringsliv, LO och PTK som huvudmän.

Resiliens handlar om förmåga till positiv anpassning under svåra förhållanden och att bli aktiv, stärkt och motiverad i stället för passiviserad, flyktbenägen, motståndsfyll eller deprimerad. En resiliens reaktion innebär att vi tolkar ett problem som en utmaning och upplever att de resurser som finns till förfogande är större än kraven. När organisationer, team eller individer saknar resiliens får man motsatta reaktioner och kriser upplevs som hot i stället för utmaningar. Individer som upplever att kraven är långt större än tillgängliga resurser belastas av skadliga nivåer av stresshormoner, högt blodtryck och sämre hjärtverksamhet. De emotionella reaktioner som kan knytas till detta tillstånd är skuld, ångest och undvikande vilket innebär en flyktreaktion där man döljer eller undviker problem istället för att hantera ett hot. Förenklat innebär detta att tömma organisationen på energi.

En viktig källa till resiliens är upplevelsen av att det finns tillräcklig med resurser. Sutcliffe & Vogus (2003) beskriver hur de resurser som skapar en grund för resiliens kan delas in i fyra olika kategorier. De är *strukturella* resurser, *kognitiva* resurser, *relationella* resurser och *emotionella* resurser.

1. *Strukturella resurser*. Exempel på detta kan vara en stabil utgångspunkt att agera från, god organisationsstruktur som underlättar agerande, tillgång till ekonomiska resurser, mandat eller formella befogenheter/position att agera. En tydlig uppgift eller en stark vision kan också vara en sådan strukturell resurs.
2. *Kognitiva resurser* innebär att man upplever tillräcklig kompetens, dels i den egna organisationen, dels genom att man har tillgång till andras kompetens, till exempel expertkunskaper, mentorer med tidigare erfarenheter eller andra förståndiga personer.
3. *Relationella resurser* innebär att det i verksamheten finns nätverk och team som kan mobiliseras och att man vet att man är välkommen att ta kontakt. Nätverk kan inkludera medarbetare och chefer som man har förtroende för, goda kontakter med externa intressenter beroende på vilken yttre förhållanden man verkar i.
4. *Emotionella resurser* innebär att det i organisationen finns en känsla av välvilja, stöd, tillit och förtroende. Särskilt viktigt är ett antagande om andras goda uppsåt. Om vi vet att vi kan räkna med omgivningens stöd vågar vi helt enkelt mycket mer.

Kompetens utvecklas i en positiv miljö

Barbara Fredrickson (2010) har utvecklat den så kallade *broad- and build teorin* som ger perspektiv på vårt känsloliv och vår stressnivå. Positiva emotioner gör att vi uppmärksammar fler intryck och upplever att vi har fler problemlösningstrategier till vårt förfogande. De handlingsmöjligheter som följer av positiva emotioner bidrar till ett vidgat perspektiv på hur vi handlar och förhåller oss till vår omvärld. Detta har exemplifierats i många experiment, och visat att personer som upplever tillfredsställelse har en större variation i sina idéer och tillgång till handlingsalternativ, än personer med ångest, oro eller ilska. Att kunna ha tillgång till ett kreativt och öppet sinne är en grundläggande resurs i arbetslivet. Att kunna förverkliga en större mängd handlingsalternativ utvecklar såväl fysiska, sociala, psykologiska som intellektuella resurser. I detta ”byggande” får individen, tack vare den bredare handlingsrepertoaren som positiva emotioner ger upphov till, ökade chanser att pröva på nya erfarenheter.

Den heliotropiska botaniken illustrerar hur växter vrider sig mot solen. Fredrickson har överfört denna princip till sammanhang i arbetet och i sin forskning visat att människor blir kreativa när vi befinner oss i sammanhang som skapar positiva känslor. Kreativitet och nya beteenden utvecklas främst genom en heliotropisk princip, det vill säga genom situationer som domineras av positiva känslor. Samtidigt minns vi negativt laddade situationer bättre. Olika ångestfyllda eller sorgfyllda ögonblick fäster bättre i våra minnen.

Fredricksons ”bredda och bygga”-system har sannolikt evolutionära kopplingar där positiva emotioner gynnar samarbete, lärande och kreativitet. Den evolutionära kopplingen finns även för hotande situationer genom våra kamp-, flykt och spela dödreaktioner som är förknippade med olika stresstillstånd och som är avgränsar vår kognitiva förmåga.

Motivation och behov

En huvudsaklig del av det som driver människan har ursprunget i evolutionen (Pinker, 2006). Darwins evolutionsteori handlar om att en variation som sluppen gett upphov till i våra gener (DNA), och som just i det rådande utvecklingskedet är bäst för människan, är det arvsanlag som överlever. Evolutionen har påverkat våra motivationstendenser inte bara på individnivå utan även på gruppnivå. En del av det som motiverar oss är nedärvt medan annat är inlärt.

Generellt kan samtida hjärnforskning få oss att inse komplexiteten beträffande våra drivkrafter. Våra liv utspelar sig i enormt omfattande informationsflöden från våra sinnesfunktioner. Vi upplever dock mycket lite av det informationsflöde som ständigt når oss. Enbart en bråkdel av det våra ögon ser, våra öron hör och våra övriga sinnen rapporterar, når vårt medvetande. Vår perception fångar upp sinnesintryck där hjärnan gör en syntes av det som finns till hands och skapar meningsbärande mönster. Kontinuerligt pågår alltså en bearbetning av sinnesintryck där vår hjärna ger struktur och sorterar intryck och lägger livet tillräta i förståliga strukturer.

Det vårt medvetande förmår att registrera är på många sätt uppsplittrat i *olika och ibland konkurrerande viljor*. En slutsats som motivationsforskningen dragit är att mycket av den motivationsgrundande hjärnaktivitet som sker inom oss pågår på ett omedvetet plan. Om vi i alltför hög grad är blinda för konflikter mellan viljor inom oss, kan det leda till att vi ställer orimliga krav på oss själva, vår omgivning eller att vi alltför mycket splittrar upp verkligheten i svart och vitt eller gott och ont. När stressnivån och kraven utifrån blir större ökar också förutsättningen för konflikter mellan viljor inom oss (Haidt, 2006). Den troligen viktigaste uppdelningen av dessa viljor kan göras mellan medvetna/resonemangsmässiga viljor samt automatiska processer. Vissa av dessa automatiska processer som att andas eller blinka med ögonen utför vi redan när vi föds, innan vårt (själv)-medvetande är utvecklat. Paradoxalt nog lever vi i en tid där människor, trots all kunskapsutveckling, aldrig någonsin haft så stora problem med automatiserade medfödda kroppsliga aktiviteter som sömn och avslappning.

Vi kan inte blicka inåt och resonemangsmässigt till fullo förstå de psykologiska processer som försiggår och motiverar våra beslut. I vårt medvetande finns alltså en ständig ström av konkurrerande viljor där vi inte på förhand kan fastställa vilken handlingsimpuls som ska manifesteras sig i ett beteende.

Våra behov som individer kan på en förenklad nivå delas in i två kategorier, primära och sekundära behov. De primära behoven kallas även fysiologiska eller överlevnadsbehov. Typiska primära behov är mat, luft och vatten. De sekundära behoven är inte primära för vår omedelbara överlevnad utan delvis inlärd. De sekundära behoven är ofta sociala och en del

av dem är individuella och personliga. Typiska sekundära behov är trygghet, gemenskap, bekräftelse, status och självförverkligande. För vissa människor är arbetet centralt för att uttrycka (sekundära) behov av kreativitet och självförverkligande medan andra individer uttrycker dessa behov genom olika aktiviteter på fritiden etc.

Den mest kända beskrivningen av individens behov har gjorts av den amerikanske psykologen Maslow (1970). Enligt honom bildar våra behov en hierarki som omfattar fysiologiska behov, behov av trygghet och säkerhet, behov av kontakt och gemenskap, behov av uppskattning och självrespekt samt behov av självförverkligande. Behoven är en förutsättning för utveckling och en viktig motivation bakom individens handlande. En slutsats av denna hierarkiska syn på våra behov är att när det finns stora problem med den fysiska arbetsmiljön eller med trygghet och säkerhet så är det mindre viktigt att arbeta med sociala frågor eller friskfaktorer. Mer grundläggande behov måste hanteras först. En annan slutsats från senare motivationsforskning är att ju mer komplexa arbetsuppgifter vi utför som ställer krav på vår kreativa förmåga desto viktigare blir frågan om självförverkligande och ett meningsfullt arbete.



Bild 6. I många behovsteorier beskrivs individens behov utifrån en hierarki. Med utgångspunkt i teorier om människans grundläggande behov (bland annat Maslows behovstrappa) kan man ofta urskilja tre nivåer. En slutsats är att ju mer komplexa och kreativt krävande arbetsuppgifter vi utför desto viktigare blir det översta trappsteget i modellen och frågan om ett övergripande mål och mening med arbetet. Det finns en koppling mellan denna bild och bilden på sid. 10 där man hanterar arbetarskyddsfrågorna på den lägsta nivån och arbetsmiljöfrågorna på nästa nivå etc.

Vissa behovsteorier, som exempelvis Maslows, beskriver en hierarkisk organisering av de förhållanden våra behov utgörs av. I andra teorier handlar det mer om oss som individer hur dessa ingående behov grupperas. ERG teorin (Alderfer, 1969) är en sådan behovsteori för arbetslivet som skiljer sig på ett grundläggande sätt från Maslow genom att de tre kategorierna av behovstillfredsställelse inte har en hierarkisk struktur. Här handlar det inte om att det lägsta, otillfredsställda behovet blir det dominerande utan de ingående behoven varierar för varje individ. De tre kategorier av behov är:

- Utvecklingsbehov: inre uppskattning och självförverkligande.
- Relationsbehov: sociala behov och behov av yttre uppskattning.
- Existensbehov: överlevnad, fysiologiska och säkerhetsbehov.

Inglehart³⁰ (1977) som leder världens mest omfattande jämförande studie av kulturella värderingar (World value survey) har beskrivit en samtida tendens i västvärlden där icke materiella värderingar blir allt viktigare för människor i mer välbärgade länder då de i allt högre grad får grundläggande behov tillgodosedda. Den förändring vi gått igenom handlar om en värderingsförskjutning från fysisk och materiell trygghet till att i allt högre grad värdera demokrati, delaktighet, miljö, jämställdhet, självförverkligande och livstillfredsställelse.

Ytterligare ett perspektiv på behov i arbetslivet kan vi få utifrån Hertzbergs uppdelning av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är sådant de anställda ser självklart: lön, status, typ av arbetsgivare eller typ av arbete. Dessa faktorer resulterar, enligt Hertzberg, i sig själva, i allmänhet inte till mer arbetsglädje. Däremot leder det till missnöje om någon hygienfaktor har negativa effekter på arbetsglädjen.

Hertzbergs teorier har utvecklats i senare forskning. Numera skiljer forskare oftare på: inre och yttre motivationsfaktorer³¹. Yttre motivation (jfr. hygienfaktorer) handlar om konkreta faktorer i form av belöningar och bestraffningar. Här är upplevd rättvisa en viktig aspekt. De positiva yttre faktorerna brukar normalt gälla sådant som provision, lön, statushöjande attribut som förstklassiga lokaler eller den senaste arbetsutrustningen. Negativa yttre faktorer kan handla om en sämre löneutveckling eller utebliven befordran.

Inre motivation är i hög grad förankrad i vår personlighet och handlar om engagemang, självförverkligande, målmedvetenhet, utmaning, nyfikenhet, mening, trivsel samt en möjlighet att uttrycka sin kreativitet och bidra till samhället genom det sätt vi utför våra arbetsuppgifter. Dessa faktorer är kopplade till arbetets inre egenskaper och handlar exempelvis om utveckling, mening, relationer, ansvar och att få erkännande.

En traditionell syn på motivation fokuserar ensidigt på individens egenskaper. En mer samtida definition av såväl motivation som kompetens inbegriper den sociala interaktionen som pågår i mellanrummet mellan människor. Tillsammans med vissa människor blir vi intresserade och engagerade. Ytterligare ett perspektiv på inre motivationsfaktorer i arbetslivet kan vi få utifrån begreppet flow. Flow, är ett tillstånd vi hamnar i när vi är fullständigt absorberad av en pågående aktivitet. Det är då vi presterar allra bäst vilket samtidigt innebär motivation, välbefinnande och en känsla av meningsfullhet. Flow upplevs oftare på jobbet än på fritiden. Enligt Csíkszentmihályi (1999) som är upphovsmannen till begreppet kan flow uppstå i vilken situation som helst så länge vissa villkor är uppfyllda.

Dessa är:

- tydliga mål,
- balans mellan upplevda krav, utmaningar och upplevd förmåga där dessa faktorer överstiger personens genomsnittliga nivå, varvid kraven maximalt utmanar och tänder förmågor och
- en klar och omedelbar feedback.

En slutsats är att det i arbetslivet finns två huvudsakliga sätt att motivera. Antingen genom yttre faktorer som belöningar och olika typer av förmåner eller genom att se till att den

³⁰ Inglehart beskriver mer välbärgade länder utifrån tendenser i World value survey som *postmateriella samhällen*.

³¹ Här finns paralleller med den etiska filosofin där man skiljer på *intrinsic* och *extrinsic values*. Exempel på *intrinsic values* är sådant som har ett värde i sig (självändamål) så som lycka, samhörighet och vänskap. *Extrinsic value* (exempelvis status, ekonomisk framgång eller makt) är sådant som inte anses ha något egenvärde utan har ett instrumentellt värde för att åstadkomma något annat.

anställda är engagerad och trivs med sina arbetsuppgifter. Missbelåtenhet med de förstnämnda, yttre motivationsfaktorerna, kan leda till att en anställd blir missnöjd. De yttre faktorerna har en mer begränsad effekt på kreativitet, hur vi trivs och hur motiverade vi är i arbetet. Det är de inre motivationsfaktorerna som i hög grad avgör kreativitet, engagemang och vår trivsel.

Slutsatser från den motivationsforskning, som ofta sker i en isolerad laboratoriemiljö för att isolera enskilda faktorer, har beskrivit ett ofta förenklat särskiljande perspektiv beträffande inre och yttre motivationsfaktorer. I verkligheten smälter ofta inre och yttre motivationsfaktorer samman där vissa faktorer mer eller mindre kan ses som inre eller yttre motiverande. Beroende på vår personlighet är vi även i olika grad engagerade av yttre och inre motivationsfaktorer. Dessutom går det inte alltid att översätta de faktorer som motiverar oss med det som gör oss friska men ofta sammanfaller friskfaktorer och inre motivationsfaktorer. Här bör tilläggas att personer som drivs av inre motivationsfaktorer generellt har bättre självkänsla, bättre relationer och ett större allmänt välbefinnande än de individer som i hög grad drivs av yttre motivationsfaktorer (Pink, 2009).

Den förklaring forskningen ger oss till varför inre motivationsfaktorer är viktigare än yttre faktorer för vårt långsiktiga engagemang handlar om *adaptation* (kallas ibland även habituering³²). Fenomenet handlar om att vi ständigt förskjuter vår normalitetsnivå och anpassar oss kontinuerligt till förändringar i omvärlden. När vi rör oss från ett mörkt rum till ett ljusare, måste vi till en början kisa för att kunna vänja oss vid ljuset. Sedan vänjer vi oss. På ett liknande sätt är folk som vunnit stora summor på lotteri, efter ett tag, inte nöjdare än andra som inte har vunnit på lotteri (Gilbert, 2009). Vi anpassar oss till de flesta yttre förändringar (vare sig de är positiva eller negativa) medan inre motivationsfaktorer som är integrerade i vår personlighet och påverkar oss långsiktigt.

Att bli stärkt genom förändring

Människor som är med om olyckor eller allvarliga tillbud kan drabbas av posttraumatiska stressreaktioner (PTSD) vilket medför en oförmåga att normalisera och adaptera. Detta innebär att vi ständigt blir vaksamma, spända och uppmärksamma på nya situationer som på något sätt påminner om den situation som orsakat traumat. För personer som drabbas är det viktigt med adekvat psykologisk behandling³³. På många sätt är adaptationsfenomenet synonymt med en sorts *psykologisk bearbetning* där vi på ett emotionellt plan normaliserar förändringar. Vår anpassningsförmåga fungerar dock inte i situationer som medför en hög grad av osäkerhet. Det kan exempelvis gälla när vi befinner oss mitt i en omfattande omorganisation eller väntar på ett betydelsefullt svar från en läkarundersökning.

Posttraumatic growth är ett relativt nytt forskningsområde som berör resiliens. Till skillnad från posttraumatic stress fokuserar man på hur de flesta människor *växer*, när gått igenom förändringar och traumatiska livshändelser (Botond, 2009). Det kan handla om att man ökar känslan av personlig styrka, upptäcker nya livsmöjligheter, får en ökad uppskattning av livet och ökar intimitet i nära relationer. Det är inte den extrema livshändelsen i sig som leder till växande och resiliens utan den kognitiva process som följer händelsen. Posttraumatic growth innebär att få till stånd nya antaganden och en omorientering beträffande oss själva och vår omvärld (Calhoun och Tedeschi, 2006).

³² Ibland används uttrycket *shifting baseline* (förändra referensnivå) för att illustrera vår adaptationsförmåga.

³³ Se även Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 1999:07 Första hjälpen och krisstöd

Slutsatsen är att det är oundvikligt för oss som individer såväl som organisationer i arbetslivet att emellanåt gå igenom kriser och stressbelastande perioder. Det är dock viktigt att poängtera att vi genom sådana händelser kan bli stärkta och att kriser kan generera viktiga erfarenheter inför framtida förändringar. Detta handlar inte om att förneka det smärtsamma det kan innebära att gå igenom kriser. Snarare handlar det om vikten av att beakta och integrera de förutsättningar som gör att vi växer genom förändringar och kriser.

Del 3 Regler, roller och systematik i arbetsmiljöarbetet

Denna del handlar om att ett systematiskt arbetsmiljöarbete, som ibland ses som ett nödvändigt ont, kan bli en oumbärlig tillgång för verksamheten.

Arbetsmiljölagstiftningen

Utgångspunkten i arbetsmiljölagen (AML) är att *arbetsgivaren* har ansvaret för arbetsmiljön. Grunden i lagstiftningen, AML, bestäms av riksdagen och lagen ger de yttre ramarna för vad som ska gälla för miljön på jobbet. AML är en ramlag och handlar huvudsakligen om att förebygga. Därför går AML enbart i undantagsfall in på individfrågor. Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.

Arbetsmiljöverket har fått regeringens uppdrag att mer i detalj reglera vad som ska gälla. Detta görs genom författningssamlingar, AFS, föreskrifter och allmänna råd som preciserar de krav som ställs på arbetsmiljön. Föreskrifterna kan till exempel gälla risker, psykiska och fysiska belastningar, farliga ämnen eller maskiner. Arbetsmiljöverket har även tillsyn över följsamheten beträffande dessa regler. Det finns ungefär 100 olika AFS (sakföreskrifter). Det är viktigt med en övergripande kunskap om vilka föreskrifter som gäller för respektive verksamhet.

Arbetsgivarens regelträd

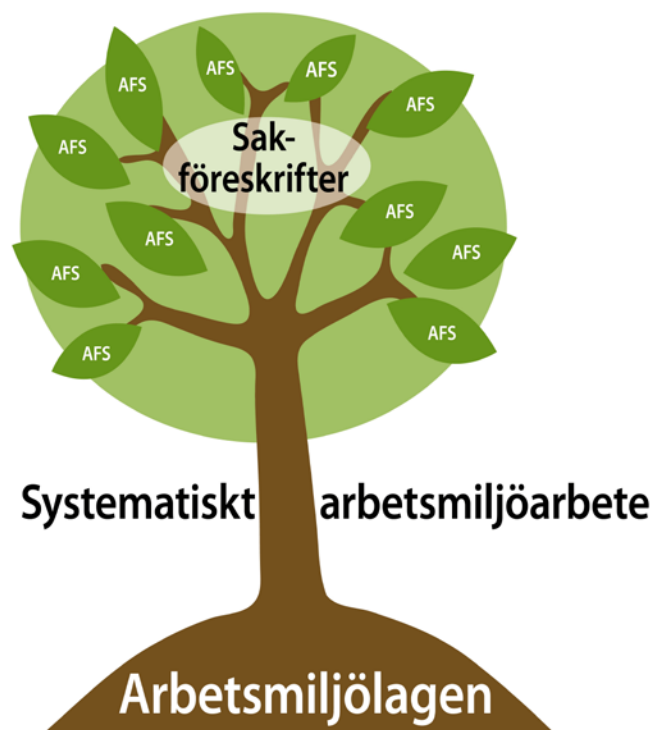


Bild 7 visar några grundläggande fakta om hur regelverket för arbetsmiljö är uppbyggt. Grunden är arbetsmiljölagen (AML) som är en ramlag och i bilden utgörs av trädets rötter. AML riktar sig till arbetsgivaren och handlar huvudsakligen om att förebygga. Stammen i bilden är föreskriften (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Här regleras själva "processen", det vill säga hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas. Dessutom finns 100 olika sakföreskrifter som i bilden illustreras av grenar och bladverk.

Ansvar för arbetsmiljön

Vad avses med att ha ansvar för arbetsmiljön? Vanliga synonymer för ansvar handlar om *att svara för* eller *ha hand om* att³⁴ - förebygga ohälsa och olycksfall samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Ordet ansvar används i vardagligt talspråk på ett sätt där vi som individer i rimlig bemärkelse förväntas värna om egen och andras säkerhet med utgångspunkt i vår personliga sfär. Det kan till exempel handla om att vi ser oss om innan vi korsar en trafikerad gata eller att vi är uppmärksamma, följer vissa regler när vi kör bil eller hur vi bemöter våra medmänniskor.

Livsstilsbegreppet blev något av ett modeord i början av 1990-talet. Livsstilen är en del av våra värderingar, vår personlighet och våra behov. Livsstilsbegreppet³⁵ inbegriper att vi själva i rimlig grad är ansvariga för vår hälsa genom det sätt vi väljer att arrangera och leva våra liv. Under 2000-talet har det blivit allt vanligare att tala om en säkerhetskultur på arbetsplatsen. Här ses arbetsplatsen som en bärare av gemensamma säkerhetsvärderingar. Det är viktigt att chefer, skyddsombud och fackligt förtroendevalda inser att de är förebilder därmed har speciell betydelsefulla för att forma de värderingar som råder i organisationen.

Under det senaste årtiondet har forskning åskådliggjort hur värderingar, normer och beteendemönster sprider sig i sociala nätverk såväl inom arbetslivet som i övrigt (Christakis och Fowler, 2010). Detta innebär att på en arbetsplats där omtanke och hjälpsamhet är en norm, förväntar sig medarbetare i hög grad att få frukterna av ett sådant beteende återgäldat. Detta är ett beteende och en friskfaktor som förstärker sig själv (Nörretranders, 2003). Ju större omtanke och tillit som finns mellan kollegor på en arbetsplats, desto större förtroende och omtanke visar man själv. Motsvarande ond cirkel och självförstärkande mekanismer kan genereras av ryktesspridning och misstänksamhet när det finns misstro och informationsglapp. En generell slutsats är att vi är varandras arbetsmiljö och har därför i en rimlig bemärkelse någon form av ansvar inte bara för vår egen utan även kollegornas trivsel, säkerhet och hälsa.

Arbetsmiljöansvar och straffansvar

En konsekvens av ett ökande tempot på arbetsmarknaden är att vi alltsomoftast gör en åtskillnad på mitt och ditt ansvar. För att uppnå avsett resultat är det viktigt att någon kan stå till svars. Utifrån arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet är det logiskt att arbetsgivaren även har ett arbetsmiljöansvar. När arbetsmiljöansvaret definieras med en juridisk utgångspunkt brukar man skilja på två typer av ansvar, arbetsmiljöansvar och straffansvar. Tidigare i texten har det fastslagits att utgångspunkten i arbetsmiljölagen (AML) är att *arbetsgivaren* har huvudansvaret för arbetsmiljön. En viktig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet är att göra en uppgiftsfördelning.³⁶ Det går inte att göra sig av med sitt arbetsmiljöansvar varken genom "delegering" eller på något annat sätt. Det enda som arbetsgivaren kan göra är att skriftligt lägga ut de arbetsuppgifter som behöver göras för att få en bra arbetsmiljö. Med uppgiftsfördelningen följer ett internt ansvar. Här är det viktigt att tydliggöra att fördelningen ska fokusera på *uppgifter* som chefer förväntas utföra och inte på *ansvaret*. Det är viktigt att uppgiftsfördelningen är så tydlig att både den som får uppgifter och andra personer i verksamheten har klart för sig vem som ska göra vad. Arbetsgivaren ska även se till att de som får uppgifter tilldelade har *resurser, befogenheter* att företräda

³⁴ I arbetsmiljölagens portalparagraf (§ 1 kap. 1) står att: Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.

³⁵ Begreppet livsstil lanserades enligt Wikipedia ursprungligen av psykoanalytikern Alfred Adler år 1929 för att beteckna beteendemönster bestämda av personliga egenskaper, motiv och värderingar.

³⁶ I 6 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, finns bestämmelser om uppgiftsfördelning.

arbetsgivaren samt tillräckliga *kunskaper* om såväl regler som faktorer påverkar arbetsplatsens arbetsmiljö.

Det övergripande arbetsmiljöansvaret för att följa arbetsmiljölagstiftningen ligger alltid kvar på den övergripande arbetsgivaren, det vill säga myndigheten, universitetet, högskolan etc. Den yttersta representanten för arbetsgivaren är den högste chefen vilket inom staten ofta är synonymt med generaldirektören.

Sammanfattningsvis innebär detta att det i juridisk bemärkelse finns två ansvarsdimensioner beträffande arbetsmiljöfrågor:

1. *Arbetsmiljöansvaret* riktar sig till arbetsgivaren. Det handlar om skyldighet att arbeta *förebyggande* mot ohälsa och olycksfall. Detta ansvar för att förebygga ohälsa regleras i arbetsmiljölagen. Arbetsmiljöverkets inspektioner har utgångspunkt i hur arbetsgivare uppfyller arbetsmiljöansvaret.
2. När olyckan varit framme kan det bli tal om *straffansvar*. I offentlig verksamhet riktas det nästan alltid mot fysisk person³⁷ och har ett sanktionerande syfte. Detta ansvar utdöms i domstol efter det att åklagare har väckt åtal.

Roller i arbetsmiljöarbetet

Förutom arbetsgivarens huvudansvar kan följande roller urskiljas i arbetsmiljöarbetet:

Arbetstagarna deltar i arbetsmiljöarbetet genom att till exempel rapportera risker, sjukdom, olycksfall och tillbud samt ger förslag till åtgärder och lämnar synpunkter på det som åtgärdats. Det är viktigt att arbetsgivaren kommer överens med de anställda om hur man ska samverka. Det kan exempelvis ske genom personalmöten och gemensamma undersökningar av arbetsmiljön. Det kan även ske genom ett samverkansavtal. Det innebär att samtliga anställda förväntas vara mer aktiva i arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsträffar. Arbetsgivaren kan och bör ställa hårda krav på att arbetstagarna rapporterar tillbud och olyckshändelser använder säkerhetsutrustning och följer regler beträffande arbetsmiljön etc. Detta hänger bland annat samman med att enskilda chefer har ett straffrättsligt ansvar och riskerar att bli dömda för arbetsmiljöbrott om en olycka inträffar (se tidigare i texten om *Straffansvar*).

Skyddsombudets roll är att vara med vid planering och genomförande av arbetsmiljöarbetet, till exempel vid undersökning av arbetsförhållandena, riskbedömning, planering av åtgärder, upprättande av handlingsplaner och årliga uppföljningar. De ska även delta vid planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation. Skyddsombud utses oftast av en arbetstagarorganisation som är bunden av kollektivavtal i förhållande till arbetsgivaren. Principen är att skyddsombud företräder samtliga anställda (oavsett facklig tillhörighet) vilket även inbegriper chefer samt inhyrd arbetskraft med utgångspunkt i ett på förhand definierat skyddsområde i frågor om att förebygga ohälsa och olycksfall. Här finns en skillnad mellan skyddsombudens roll som handlar om att bevaka att arbetsgivaren bedriver ett systematiskt arbete för att förebygga ohälsa och fackliga företrädare som företräder sina medlemmar i en rad olika frågor. Ett viktigt vägval, som tidigare beskrivits i texten, är om arbetsmiljöarbetet på ett traditionellt sätt behandlas i skyddskommitté³⁸ eller genom samverkansavtal i samverkansgrupp. Formerna för

³⁷ I privat verksamhet har det blivit allt vanligare med företagsbot som inte riktar sig emot fysisk person.

³⁸ I kap. 6 i AML står det mer om samverkansformer. Grunden i detta kapitel är att riktlinjer för samverkan i arbetsmiljöarbetet överläggs mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna.

samverkan i arbetsmiljöarbetet överläggs mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna.

Företagshälsovården är en oberoende expertresurs för arbetsmiljö och rehabilitering där bland annat sjuksköterskor, läkare, skyddsingenjörer, psykologer, ergonomer och sjukgymnaster arbetar. I staten finns ett kollektivavtal, Samverkan för utveckling, som fastställer att alla anställda har tillgång till företagshälsovård³⁹. "I arbetsmiljöarbetet skall arbetsgivaren och de anställda ha tillgång till en rådgivande expertfunktion som sammantaget kan erbjuda medicinsk, ergonomisk, teknisk, och beteendevetenskaplig expertis i en utsträckning som svarar mot de speciella krav som arbetet ställer". Företagshälsovården kan behöva anlitas vid undersökningar, riskbedömningar och när det gäller att föreslå åtgärder och utbilda personal.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Systematiskt förbättringsarbete för såväl arbetsmiljö, kvalitet och miljö har med tiden generellt blivit allt viktigare inom all organiserad verksamhet. Under 1950-talet introducerades den så kallade PDCA-metodiken i den tillverkande industrin som ett sätt att uppnå kontinuerliga förbättringar i verksamheten. Numera ligger denna metodik till grund för de flesta förbättringssystem oberoende om det handlar om miljö, kvalitet, säkerhet eller arbetsmiljö. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bygger på PDCA⁴⁰-schemat Plan (*Planera*) – Do (*Genomföra*) – Check (*Följa upp*) – Act (*Åtgärda*). Med tiden har förståelse ökat beträffande vikten av att även bedriva arbetsmiljöarbetet som en långsiktig process.

Arbetarskyddsstyrelsen kom ut med de första föreskrifterna om internkontroll av arbetsmiljön, AFS 1992:6 (IK), vilka kom att följas av AFS 1996:6. Internkontrollsföreskrifterna kom att ersättas av föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete år 2001, AFS 2001:1⁴¹ (SAM)⁴².



Bild 8. Föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) (SAM) ska utgöra en naturlig del i den dagliga verksamheten. Arbetsmiljöfrågor behöver på samma sätt som produktion, ekonomi och kvalitet hanteras i verksamheten och inte som ett eget system.

³⁹ På Kammarkollegiets genomför upphandling av ett ramavtal för företagshälsovård inom den statliga sektorn. På webbplats www.avropa.se finns information om ramavtalet för företagshälsovård för statliga verksamheter.

⁴⁰ Den är även känd som Demingcykeln efter dess upphovsman Edwards Deming.

⁴¹ Föreskriften har ändrats: **AFS 2003:04** (ändringsföreskrift) och **AFS 2008:15** (ändringsföreskrift)

⁴² De vanliga certifieringarna av arbetsmiljö i Sverige sker enligt OHSAS 18001 och AFS 2001:1

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete handlar om att i det dagliga arbetet uppmärksamma och ta hänsyn till alla förhållanden i arbetsmiljön som kan påverka de anställdas hälsa och säkerhet. Det är viktigt att vara medveten om de sociala och psykologiska förhållandena i arbetet som påverkar den psykiska och fysiska hälsan. Det handlar även om att kunna påverka arbetsfördelning, arbetstakt och arbets sätt samt relationer till såväl andra människor som tekniska system. I en god arbetsmiljö ger arbetet stimulans, omväxling, social samvaro, sammanhang, lärande och personlig och yrkesmässig utveckling. Här balanseras arbetsbelastningar, krav och utmaningar till en lagom nivå. Detta innebär att förstå och uppmärksamma tidiga signaler på ohälsa hos både individ och grupp. Arbetsmiljöverket har listat några faktorer som kan leda till ohälsa:

- alltför stor arbetsmängd – för högt arbetstempo
- ensidigt och monotont arbete
- oklara förväntningar på arbetsinsats – oklara roller
- ständiga förändringar – otrygghet i anställningen
- risker för hot och våld
- skiftarbete – oregelbundna arbetstider
- konflikter – kränkningar – trakasserier
- ensamarbete
- brister i den fysiska arbetsmiljön

Ofta krävs små och enkla medel för att bibehålla en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Först och främst gäller det att vara lyhörd för arbetstagarnas behov och situation på arbetsplatsen. De flesta medarbetare vill bli sedda och värdesatta av sina chefer. Lika viktigt som att berömma och uppmuntra, enskilt som kollektivt, är att involvera samtliga berörda i arbetsprocessen och ge feedback vid olika insatser.

Det är viktigt att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs som en integrerad del av verksamheten och parallellt med andra sätt att styra verksamheten såsom exempelvis ekonomi, miljö och kvalitetssystem. Detta innebär att det systematiska arbetsmiljöarbetet på ett lämpligt sätt bör integreras i budgetprocessen.

Fyra grundpelare i det systematiska arbetsmiljöarbetet är:

- 1) **Undersök arbetsförhållandena och identifiera riskkällor.** Om risker i arbetet upptäcks tidigt och därmed synliggörs kan åtgärder vidtas för att undvika att de anställda skadas, blir sjuka eller far illa på annat sätt. Här är det viktigt med olika metoder såsom medarbetarundersökningar, medarbetarsamtal, skyddsronder etc. för att synliggöra de risker som finns. I det dagliga arbetet kommer det ofta fram hur personalen mår. Stor korttidsfrånvaro, vantrivsel och relationsproblem är varningssignaler. Skriv ner de riskkällor som identifierats vid undersökningen, till exempel hög arbetsbelastning, ensamarbete och tunga lyft. Även om det inte finns något bestämt tidsintervall ska undersökningarna göras så ofta att det blir tydligt vilka risker som finns och vad som behöver göras. Ansvaret för att dessa aktiviteter utförs ska framgå i fördelningen av arbetsmiljöuppgifter (se tidigare i texten).
- 2) **Gör en riskbedömning.** Värdera de riskkällor som identifierats! Ställ frågan hur stor sannolikheten är för att arbetstagare ska drabbas av ohälsa på grund av riskkällan. Fundera över konsekvenserna av det som kan hända. Ange om risken är allvarlig eller inte. Riskbedömningen är ett viktigt underlag i det fortsatta arbetet. När ni identifierat

riskerna och bedömt hur allvarliga de är, bestäm då vem eller vilka som ska åtgärda dem och hur uppföljningen ska ske. På en mindre arbetsplats kan det vara chefen själv som tar hand om arbetsmiljöfrågorna. Det kan också vara någon annan som får i uppgift att åtgärda och kontrollera de genomförda åtgärderna vilket framgår av fördelningen av arbetsmiljöuppgifter.

- 3) **Åtgärda risker som kommit fram.** Eliminera de allvarligaste riskerna först. Åtgärda redan vid källan om det går. Om risken inte kan undvikas helt måste man hantera den på annat sätt, till exempel genom att arbetstagarna får särskilda instruktioner, stöd, handledning eller använder personlig skyddsutrustning.
- 4) **Gör en handlingsplan för det som inte genomförs omedelbart.** Skriv ner i en handlingsplan de åtgärder som inte genomförs omedelbart eller de närmaste dagarna. Anteckna när genomförandet ska ske och vem som har ansvaret. Följ upp handlingsplanen med de planerade åtgärderna när skyddskommittén eller samverkansgruppen har möten.

SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

Riskbedömning och handlingsplan

RISKER	BEDÖMNING		ÅTGÄRDER			
	ALLVARLIG	INTE ALLVARLIG		ANSVARIG	KLART NÄR	KONTROLL DATUM
Stress	X		Prioritering av arbetsuppgifter	chef Karin	25/4	
Hög arbetsbelastning	X		Inköp höj- o sänkbara bord	vaktm. Ove	1/6	
fel arbetsställning datorarbete	X					
Stökigt personal kök		X	Införa städ-rutiner	Åsa	1/4	
Saknas ögondusch i städskåp	X		inköp av ögondusch	vaktm. Ove	1/4	

Bild 9 visar en matris för en handlingsplan där man kan genomföra en riskbedömning. I den första kolumnen skriver man in identifierade risker och i de följande två kolumnerna gör man en bedömning av hur allvarliga riskerna är. I de sista kolumnerna planerar man åtgärder för att eliminera eller minimera konsekvensen av risken.

Företagshälsovården kan anlitas vid undersökningar och riskbedömningar i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den kan också vara en värdefull tillgång när de planerade åtgärderna ska genomföras.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska följas upp vid en årlig uppföljning⁴³. Detta innebär att på ett övergripande plan följa upp sjukfrånvaro, fördelning av arbetsmiljöuppgifter, skyddsronder, handlingsplaner etc.

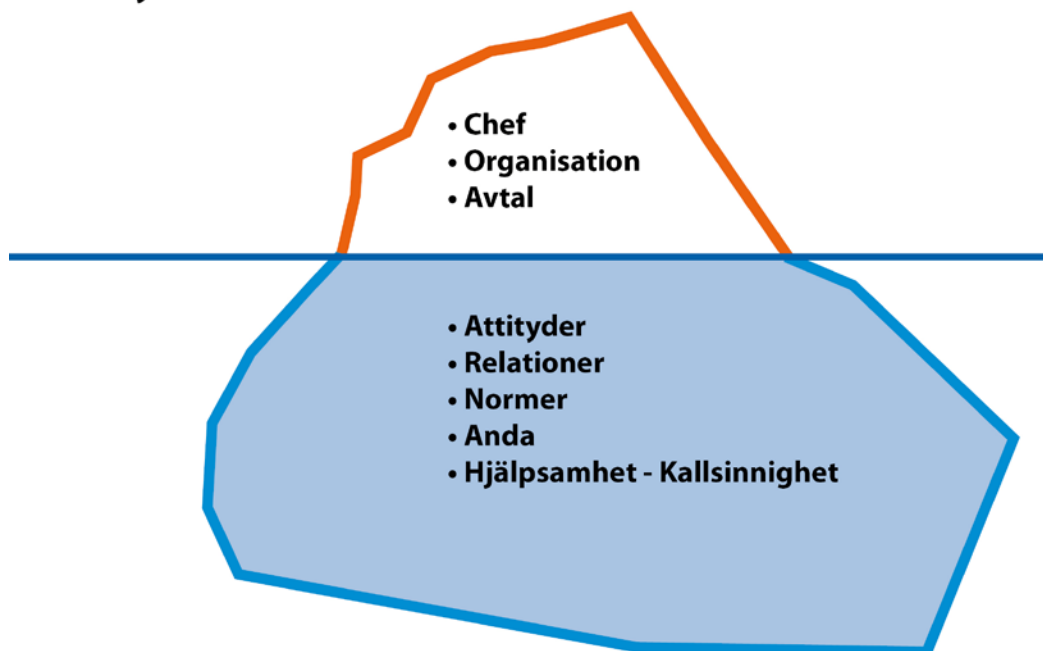
⁴³ I 11 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, finns bestämmelser om en årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Att systematiskt hantera oönskade händelser

En del av det systematiska arbetsmiljöarbetet handlar om genom ett lärande förhållningssätt uppmärksamma och hantera oönskade riskhändelser. Detta förverkligas genom att ett rapportsystem synliggöra oönskade händelser för att i nästa steg dra slutsatser av incidenter och hantera. Det är viktigt att arbetsplatsen har ett arbetsmiljöarbete där orsaker till tillbud, olyckfall, hot & våldincidenter och arbetsrelaterade sjukskrivningar synliggörs, undersöks och åtgärder genomförs för att minimera/eliminera risk för ohälsa på arbetsplatsen. Under tidigt 1900-tal låg fokus på säkerhetsarbetet på att förbättra teknik och fysisk utformning och på att ta bort mänskliga misstag. Senare har man även satsat på bättre samspel mellan människa, teknik och organisation - MTO. För att förstå och utveckla detta krävs kunskap om hur människors säkerhet påverkas av psykologiska och sociala omständigheter i samverkan med organisationen och den fysiska miljön.

Säkerhetskulturen, det vill säga de gemensamma värderingarna, normerna och attityderna, är särskilt viktiga för att minska antalet olyckor såväl som hot och våldshändelser. För att förstå oönskade händelsers bakgrund måste man göra en analys av fenomenet säkerhetskultur. Säkerhetsklimatet och kulturen har en viktig betydelse för säkerheten liksom ledningens roll och möjligheter att inverka på olyckor. Genom att stärka medarbetarnas attityder och säkerhetsmedvetande samt att lägga en grund för effektiv planering och goda rutiner, kan en sund säkerhetskultur uppnås. Detta är särskilt viktigt för organisationer där medarbetarna dagligen är utsatta för risker.

Det synbara - struktur



Det osynliga - organisationens kultur

Bild 10 visar skillnaden mellan en synlig del av organisationens dokumenterade sätt att fungera på (strukturen) och det mer dolda sättet som arbetsplatsen fungerar på (kultur). Strukturen finns dokumenterad i planer, organisations- och arbetsbeskrivningar samt de mer formella målsättningarna. Strukturen kan förändras genom ett ledningsbeslut. Kulturen är en del av de traditioner som finns på arbetsplatsen och är därmed svårare att förändra. Här finns arbetsmiljöfaktorer som attityder, normer, relationer och sådant som vi enbart delvis har kännedom om. När man arbetar för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön handlar det i hög grad om att synliggöra kulturens sunda (friskfaktorer) och osunda normer och attityder för att kunna hantera dessa.

Det är viktigt att organisationen har rutiner för anmälningar⁴⁴ av olycksfall och allvarliga tillbud till Arbetsmiljöverket⁴⁵. Det innebär även att utreda vad i arbetet som varit orsak till det som inträffat och vidta åtgärder, så att det inte händer igen. Arbets-skador (även till och från arbetet) och arbetsjukdomar ska anmälas till Försäkringskassan. Arbetsgivaren ska även informera om personskadeavtal.

Riskbedömningar vid ändring i verksamheten

Vid olika förändringar i verksamheten ska⁴⁶ alltid följderna för den psykosociala och fysiska arbetsmiljön analyseras. Detta är en viktig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vanliga orsaker till en organisationsförändring är att något i organisationen av arbetet inte fungerar eller att arbetsförutsättningar har förändrats men även egeninitierad förändring och utveckling av verksamheten. Det kan handla om nya politiska riktlinjer där en myndighet får ett förändrat uppdrag. I en alltmer föränderlig omvärld blir det allt viktigare med flexibla organisationslösningar där man systematiskt tar itu med de problem som uppstår. Detta gör det särskilt viktigt att även lyfta fram fördelar och det som kan vara gynnsamt med en förändring.

Detta innebär att arbetsgivaren ska

1. **Precisera planerade ändringar.**
2. **Undersök risker för ohälsa som ändringarna medför.**
3. **Bedöma om dessa risker för ohälsa är allvarliga.**
4. **Genomföra åtgärder för att minimera dessa risker.**
5. **Om inte åtgärder genomförs omedelbart ska skriftliga handlingsplaner upprättas.**

Syftet med riskbedömning är att minimera eller eliminera ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Inledningsvis är det lämpligt att **precisera** den eller de ändringar som planeras innan själva riskbedömningen görs:

1. Precisera planerade ändringar

Det initiala steget handlar om att precisera den planerade förändringen. Några relevanta frågor att ställa i detta skede av riskbedömningen är:

- Vad består förändringen av?

Exempel: Personalneddragning, nya arbetsmetoder, verksamhetsförändring, förändrade arbetstider, utökat arbetsinnehåll, förändrade arbetsgrupper, ändrade arbetsuppgifter, lokalbyte, ny- eller ombyggnation, ändringar i befintliga lokaler, införande av kontorslandskap, nya kemiska produkter, förändrad arbetsutrustning såsom nya maskiner, fordon eller redskap.

⁴⁴ Har olycksfall eller annan skadlig inverkan i arbete föranlett dödsfall eller svårare personskada eller allvarliga tillbud inträffat ska arbetsgivaren utan dröjsmål underrätta Arbetsmiljöverket enligt § 2 i arbetsmiljöförordningen.

⁴⁵ På webbplatsen <https://anmalarbetskada.se/> kan både olycksfall, tillbud och arbets-skador anmälas

⁴⁶ I 8§ i AFS 2001:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete står: "När ändringar i verksamheten planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas."

- Var ska ändringarna genomföras?
- Vilka arbetstagare berörs av ändringarna?

Det är svårt att färdigställa en riskbedömning innan en förändring är helt beslutad. I praktiken innebär detta bland annat att MBL-förhandling kan behöva vara genomförd för att det någotsånär ska gå att avläsa risker i en framtida organisation. Mot bakgrund av detta är det lämpligt att inom ramen för MBL-förhandlingen komma överens om när, var och hur riskbedömningen ska färdigställas. Ofta kan riskbedömningen påbörjas i ett tidigare skede men dock inte färdigställas innan organisationsförändringen är beslutad. Om ändringar i verksamheten däremot avser exempelvis teknisk utrustning finns det många fördelar att färdigställa riskbedömningen innan ett inköpsbeslut är taget.

2. Undersök risker för ohälsa som ändringarna medför

När ändringarna preciserats, ska de risker för ohälsa och olycksfall som ändringarna kan medföra inventeras. Detta handlar om att föreställa sig och dokumentera de risker som förändringen skulle kunna medföra. Syftet med riskbedömningen är att ta fasta på riskerna i den framtida organisationen.

I det fall personer i en förändringsprocess riskerar att drabbas av övertalighet bör denna fråga (risk för ohälsa hos övertaliga) behandlas separat och inte ingå i riskbedömningen. Mot bakgrund av omfattande forskning kan man dra slutsatsen att personer som riskerar att bli övertaliga har en ökad risk att drabbas av ohälsa. Det är även viktigt att förebygga risker för ohälsa som kan genereras under själva förändringsprocessen. Detta inkluderar bland annat hur spridning av information fungerar så att onödiga rykten undviks.

Det är även viktigt att lyfta fram de fördelar och gynnsamma arbetsmiljöfaktorer som kan bli en konsekvens av ändringarna. Mycket i det traditionella arbetsmiljöarbetet har handlat om att fokusera på risker och brister, det vill säga problem. Arbetsmiljöreglerna har även en utgångspunkt i att förebygga risker. Därmed finns ett ”problemfokus” inbyggt i lagstiftningen. Detta riskerar att skapa synsätt där förändringar huvudsakligen är av ondo. I arbetet med riskbedömning är det viktigt med ett neutralt förhållningssätt där man både lyfter fram och synliggör både förhoppningar och farhågor.

I detta skede i riskbedömningen ska arbetsgivaren (när den planerade förändringen går att precisera) undersöka vilka risker för ohälsa som ändringarna medför. Det handlar om att föreställa sig arbetssituationen när förändringen i verksamheten är genomförd. Detta görs lättast i form av en ”brainstorm” där risker noteras av arbetsgivare, skyddsombud och eventuell ytterligare representant från de arbetstagare som har kännedom om förutsättningar på den arbetsplats som berörs av förändringen.

Vid mer genomgripande förändringar kan det vara relevant att genomföra en utökad inventering av tänkbara risker. Det kan handla om att fråga sig:

- Finns det tidigare erfarenheter av liknande förändringar?
- Kan ytterligare undersökningar genomföras som exempelvis: ronder, pilotprojekt, enskilda samtal, mätningar, medicinska kontroller, intervju/enkät.

Om inte åtgärder genomförs omedelbart ska skriftliga handlingsplaner upprättas. Vilka åtgärder? När ska åtgärderna ske? Vem har ansvar för att de blir utförda?

3. Bedöma om dessa risker för ohälsa är allvarliga

Nästa steg handlar om bedöma om riskerna är allvarliga eller inte. Syftet med riskbedömning är att minimera eller eliminera de risker för ohälsa och olycksfall som riskerar att uppstå i den nya organisationen eller genom olika förändringar.

Följande frågor kan vara relevanta när riskerna bedöms:

- Hur troligt är det att något ska hända?
- Vilka arbetsmoment/uppgifter är mest riskfulla?
- Vilken slags ohälsa/olycksfall kan inträffa?
- Hur allvarlig kan skadan bli?

4. Genomföra åtgärder för att minimera risker

Detta steg i riskbedömningen handlar om att genomföra åtgärder.

5. Om inte åtgärder genomförs omedelbart ska skriftliga handlingsplaner upprättas

En handlingsplan ska specificera åtgärder för att eliminera eller minimera konstaterade arbetsmiljörisker eller för att förbättra arbetsmiljön. I en handlingsplanen ska det vara tydligt när åtgärder ska genomföras samt vem som har ansvar för att detta ska ske. Det är även lämpligt att på förhand fastslå ett datum för att för att följa upp om genomförda åtgärder haft avsedd effekt.

Referenser:

- Abrahamsson K, *Friskfaktorer i arbetslivet*, Prevent, 2003
- Alderfer, C. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4, pp. 142 - 175. 1969
- Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektivet på det nya arbetslivet*, Liber. 2006
- Angelöw, B. *Friskare arbetsplatser*, Lund, Studentlitteratur, 2002
- Antonovsky A, *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur, 1991.
- Botond, A. *Trauma kan leda till positiv personlighetsutveckling*. Psykologtidningen 7/ 2009
- Brülde, B. *Lycka och lidande: begrepp, metod och förklaring*. Studentlitteratur, 2007
- Calhoun, L. G. & Tedeschi, R. G. Expert Companions: *Posttraumatic Growth in Clinical Practice*. In L G Calhoun, & R G Tedeschi (Eds), *Handbook of posttraumatic growth: Research & practice* (ss 291-310). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2006
- Christakis och Fowler. *Connected: mänskliga relationer, sociala nätverk och deras betydelse i våra liv*. Natur och Kultur, 2010
- Csikszentmihalyi, M.H. *Finna flow. Den vardagliga entusiasmens psykologi*. Natur och Kultur, 1999.
- Fredrickson B, *Positivity, Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive*, Oneworld Publications 2010
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. *The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements*. Consulting Psychology Journal, 58, 129-147. 2006
- Gilbert, A. *Snubbla på lyckan: varför din hjärna sätter krokben för dig*, Natur & Kultur, 2009
- Gärdenfors, P. *Hur blev Homo sapiens, Om tänkandets evolution*. Nya Doxa, 2000.
- Haidt, J. *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. Basic Books, 2006.
- Hanson, A. *Hälsopromotion i arbetslivet*, Studentlitteratur, 2004
- Ingelhart, R. *The silent revolution: Changing values and political styles among Western public*. Princeton University Press, 1977
- Johannisson K, *När otillräckligheten byter namn: Ett idéhistoriskt perspektiv på den nya ohälsan*. Ur Stress: Individ, organisationen, samhället, molekylerna, Ekman R, Arnetz B, Liber 2002.
- Kahneman D, *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011
- Lindberg, P & Vingård, E. *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Kunskapsöversikt Rapport 2012:12, Arbetsmiljöverket. 2012
- Marmot Sir Michael , *Statussyndromet: hur vår sociala position påverkar hälsan och livslängden*, Natur och Kultur, 2006.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. 2 ed, New York: Harper & Row, 1970
- Nörretranders, T. *Den generösa människan*. Bookhouse Publishing, 2003.
- Pink H D, *Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, 2009
- Pinker, S. *Ett oskrivet blad*. Natur och Kultur, 2006.
- Rose L & Orrenius U, *Beräkning av arbetsmiljöns ekonomiska effekter på företag och organisationer*, ALI Nr 2006:18
- Sutcliffe KM, Vogus TJ (2003). *Organizing for Resilience*. I: Cameron K, Dutton JE, Quinn RE (red): Positive Organizational Scholarship. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: 94–110.
- Södergren B, *Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap: Studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse. Lärdomar från ett forskningsprojekt*. Uppsala, Uppsala universitet, Företageekonomiska institutionen 2008a
<http://uu.divaportal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:131783>
- Södergren B, *Ledarskap och kunskapsarbete i en nätverksbaserad innovationsmiljö - en studie av Swedish LCD Center*, Uppsala universitet, Företageekonomiska institutionen 2008b
<http://publications.uu.se/abstract.xsql?dbid=8596>