

1/03

Tillsynsinsatser på arbetsplatser med komplex och djupgående psykosocial problematik

**Vägledning med ett organisatoriskt
perspektiv**



Britt-Marie Kjölsrud och Roma Runeson



**ARBETSMILJÖ
VERKET**

ARBETSMILJÖINSPEKTIONEN I FALUN



Akademiska sjukhuset

Landstinget i Uppsala län

Förord.....	3
Inledning.....	4
Psykosocial modell och individuell sårbarhet	5
Samspel individ och grupp.....	5
Ledarskapet	6
Stress.....	7
Från frisk till sjuk arbetsorganisation	8
<i>Frisk organisation</i>	9
<i>Sjuk organisation</i>	9
Bedömning av negativ stress och övergripande modell för genomförande av inspektion	10
Arbetsanpassning och rehabilitering som utgångspunkt för kravställande	12
Modell för bedömning av psykisk belastning.....	13
Sammanfattning.....	15
Referenser	16
Bilaga 1. Tillämpning av rehabiliteringstrappan med paragrafer.	17

Förord

Arbetsmiljöinspektionen i Falun har i samarbete med Arbets- och miljömedicin i Uppsala bedrivit ett metodutvecklingsarbete. Detta är del 2 i projektet. Del 1 har presenterats i form av en rapport ”Arbetsplatsens Psykosociala Puls” (APP) från Arbets- och miljömedicin (AMM) i Uppsala.

Britt Marie Kjölsrud är socionom och arbetsmiljöinspektör med inriktning mot organisatoriska och sociala tillsynsfrågor, verksam vid Arbetsmiljöinspektionen (AI) i Falun.

Roma Runeson är leg. psykolog, leg. psykoterapeut, specialist i klinisk psykologi och doktorand vid Institutionen för Medicinska Vetenskaper, Uppsala universitet. Hon är verksam vid Arbets- och miljömedicin, Akademiska sjukhuset i Uppsala.

Styrgruppen: Lennart Friis, överläkare, klinikchef för AMM, Erik Wiklund, tillsynsdirektör AI Falun, bitr. tillsynsdirektör Birgitta Hermansson-Ylvén, Arbetsmiljöverket och distriktsjurist Lars Nygren, Arbetsmiljöverket.

Rapporten finns tillgänglig i PDF-format på www.occmed.uu.se

Inledning

Samhällsutvecklingen i dag visar tydligt att många arbetsplatser inte uppfyller de grundläggande kraven som ställs i arbetsmiljölagstiftningen. Anställda blir sjuka av sina arbeten i högre omfattning än tidigare. De sjukskrivningsdiagnoser som ökar mest handlar i hög grad om utmattningstillstånd och depressioner. Arbetsskadeanmälningar som har sin grund i brister i den psykosociala miljön ökar.

Arbetsmiljöverkets uppdrag att arbeta med tillsyn av arbetsmiljölagstiftningen har därför blivit ännu viktigare och svårare. Det finns behov av olika pedagogiska modeller i tillsynsarbetet för att kunna ställa berättigade krav mot de arbetsgivare som inte uppfyller lagen. En av Arbets- och miljömedicins uppgifter är att arbeta preventivt genom forskning, metodutveckling och kunskapsspridning.

Utvecklingen har medfört ökade krav på alla anställda. Den offentliga sektorn har under 90-talet fått kraftigt minskade resurser samtidigt som man genomfört förändringar i inriktning och verksamhet med nya organisationsformer som följd. Ofta är dessa nya organisationsformer influerade av sättet att organisera inom den privata sektorn. "Marknaden" som i hög grad styrs av globala strukturer gillar ny teknik, krympande organisationer som fokuserar på kärnverksamheten, utflytt av produktion till låglöneländer, "just-in-time" produktion mm. Krav ställs på alla anställda både i offentlig och privat sektor. Vi har plattare organisationer med färre chefer, mera ansvar och högre krav längst ut i organisationen. Informationsteknologin ställer helt nya krav på flexibilitet, snabbhet, lärande och kommunikation. Samtidigt har anställningstryggheten försämrats för stora grupper som får klara sig på tillfälliga arbeten, projektanställningar o dyl.

Vi arbetar allt mer på arbetsplatser där de ekonomiska värdena sätts före de mänskliga. Det har t o m blivit ett överordnat mål att hålla budgeten, vilket blivit viktigare än verksamhetens innehåll, säkerhet och målsättningar. Detta har i sin tur fått till följd att mellanchefer i högre grad måste solidarisera sig uppåt i organisationen. Ett problem uppstår om det är skilda målsättningar för ledningen och de anställda. Om ledningen fokuserar på de ekonomiska målen och de anställda har verksamhetsmålen i första rummet finns risk för ohälsa relaterad till negativ stress på arbetsplatsen. Ineffektivitet förorsakad av organisatoriska brister skapar frustration hos de anställda. Frustration innebär en upplevelse av avsaknad av möjlighet att påverka situationen. Mål – medel - konflikter där man är överens om målen, men där resurser saknas för att uppfylla dessa, innebär att man inte tar hänsyn till grundläggande psykologiska behov och utgör en av de viktigaste orsakerna till arbetsrelaterad psykisk ohälsa.

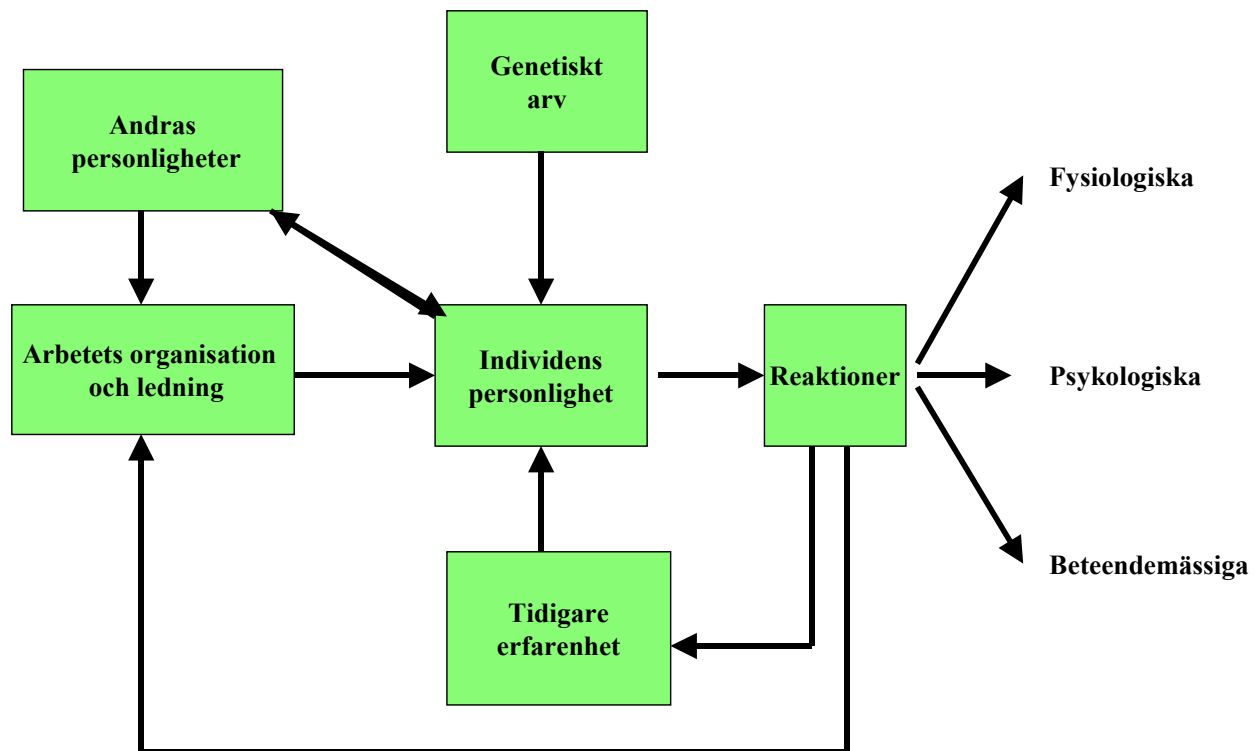
Ohälsa definieras i kommentar delen i föreskriften om Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) på följande sätt: "Ohälsa kan vara både sjukdomar enligt medicinska, objektiva kriterier och kroppsliga och psykiska funktionsstörningar av olika slag som inte är sjukdom i objektiv mening. Exempel på det senare är olika former av stressreaktioner och belastningsbesvär. Sådana tillstånd kan leda till sjukdom. Styrkan i upplevelsena, varaktigheten och förmågan att fungera som tidigare avgör om ohälsa föreligger." I dag individualiserar vi problemen och skuldbelägger ofta människor för en problematik som hör hemma på en överordnad organisatorisk nivå. Det är chefens ansvar att hantera de problemen och att sätta tydliga gränser för individers och grupper agerande. Gränser måste sättas när en individ är besvärlig utan att skuldbelägga denne.

Psykosocial modell och individuell sårbarhet

Flera modeller för att förklara hur hälsan påverkas av den psykosociala omgivningen har utarbetats. En av de mest betydelsefulla har föreslagits av Lennart Levi och Aubrey Kagan och sedan förenklats och modifierats av Töres Theorell (Jeding, et al 1999). Begreppet individuellt program är centralt i deras begreppsbeskrivning. "Det individuella programmet är den uppsättning av förmågor, åsikter, preferenser, fördomar och kunskaper som en människa bär med sig. Arbetets uppläggning och ledning leder till reaktioner via individen (det individuella programmet)."

Samspel individ och grupp

Beskrivningen av det individuella programmet innebär en beskrivning av personligheten i stort. Vi vill ta ett steg vidare i denna modell och påpeka vikten av olika individers personlighet för det psykosociala samspelet på arbetsplatsen (se Figur 1). Det psykosociala klimatet på arbetsplatsen avgörs till stor del av blandningen av de personligheter som finns där. Man påverkar varandra kontinuerligt och interaktionen mellan individerna valideras och uppdateras dagligen. Friska mogna människor kan också kollidera men dagen efter så är man vänlig och öppen för ny och konstruktiv kontakt. Omogna individer släpper inte sina negativa intryck och har svårt att låta sig påverkas. I en öppen och tillåtande atmosfär kan arbetsuppgifterna kännas lätta och arbetet flyter smidigt och kreativt.



Figur 1. Samspel individ och grupp

Personlighetens roll har studerats av flera olika forskare. Antonovsky lanserade begreppet KASAM – ”känsla av sammanhang” (Antonovsky, 1991). Han menar att viktigast för vår hälsa är att följande komponenter finns med i våra liv och arbeten:

meningsfullhet, som är det mest centrala begreppet
 begriplighet och
 hanterbarhet

Begreppen står i inbördes relation till varandra där en situations hanterbarhet beror av förståelsen av densamma. Brist på mening, begriplighet och hanterbarhet på arbetet är faktorer som skapar negativ stress. I samband med förändringar glömmar man ofta bort att det tar tid för människor att lära känna varandra och att skapa fungerande relationer i en grupp. Vi är inte utbytbara kuglar i ett maskineri!

Ledarskapet

Arbetsorganisation och ledning har avgörande betydelse för det psykosociala klimatet. Individen reagerar på arbetsledningens personlighet(er) och förmåga att ge stöd och förmedla verksamhetens mål. En stark ledare med empati och integritet kan få en grupp att med glädje arbeta för verksamhetsmålen. En omogen och otydlig ledare däremot kan få gruppen att ägna mycket energi och resurser till att ventilerar klagomål och missnöje och samma arbetsuppgifter

känns tunga under dessa förhållanden. Både tydlighet och respekt för människor måste finnas med för att ledarskapet skall fungera som en motor i verksamheten.

Vid rekrytering av framför allt chefer har man under senare år satsat på att testa deras personlighet. Resultat från forskningen har visat att effektiviteten kan öka med 20-30 % med en bra ledare. Vidare finns en stor kostnad för den försämring av hälsan som dåligt ledarskap och dålig psykosocial miljö förorsakar.

Stress

Stress är benämningen på den fysiologiska reaktion som uppstår i organismen när man utsätts för påfrestningar från fysiska, psykiska och sociala riskfaktorer. Stress är en naturlig reaktion som höjer prestationen och kan ge välbefinnande under förutsättning att betingelserna är goda med möjligheter till handlingsutrymme, socialt stöd och återhämtning.

Negativ stress definieras som den fysiologiska påfrestning som individen utsätts för när krav och förväntningar inte stämmer överens med vad hon förmår och kan. Negativ stress kan ge såväl fysiologiska, psykologiska som beteendemässiga reaktioner. Den bedömningsmodell som i dag är vanligast när det gäller att bedöma negativ stress i arbetsmiljön är Krav- Kontroll modellen (Karasek, et al 1990), kompletterad med tillgång till stöd (Johnson, 1986). Modellen går kortfattat ut på att bedöma hur höga krav som ställs på individerna i en organisation, kopplat till graden av eget inflytande/kontroll över arbetssituationen samt tillgången till stöd i arbetet. Under förutsättning att man har eget inflytande och tillgång till stöd kan man också klara av höga krav i arbetet och må bra med möjligheter till utveckling och lärande. Den som mår sämst är den som har höga krav, lågt eget inflytande och låg tillgång till stöd.

Forskning som använder utbrändhetsbegreppet kombinerar ytterligare dimensioner för att fånga olika arbetsmiljöfaktorer inverkan på stressreaktioner (Maslasch, 1999). Enligt Christina Maslach finns i de organisationer som skapar utbrändhet sex oförenligheter:

brist på /för mycket /fel sorts arbete

brist på kontroll

brist på erkänsla/belöning

brist på socialt stöd/gemenskap

bristande rättvisa

värdebrist/värdekonflikt

Andra faktorer som studerats är relationen mellan arbetsinsats och belöning, som vid obalans skapar stress (Siegrist, 1996). Siegrist har lanserat modellen Arbetsinsats/Ansträngning/Belöning. Det måste finnas en upplevd koppling mellan den ansträngning som individen lägger ned på sitt arbete och den belöning man får för detta annars uppkommer risk för ohälsa.

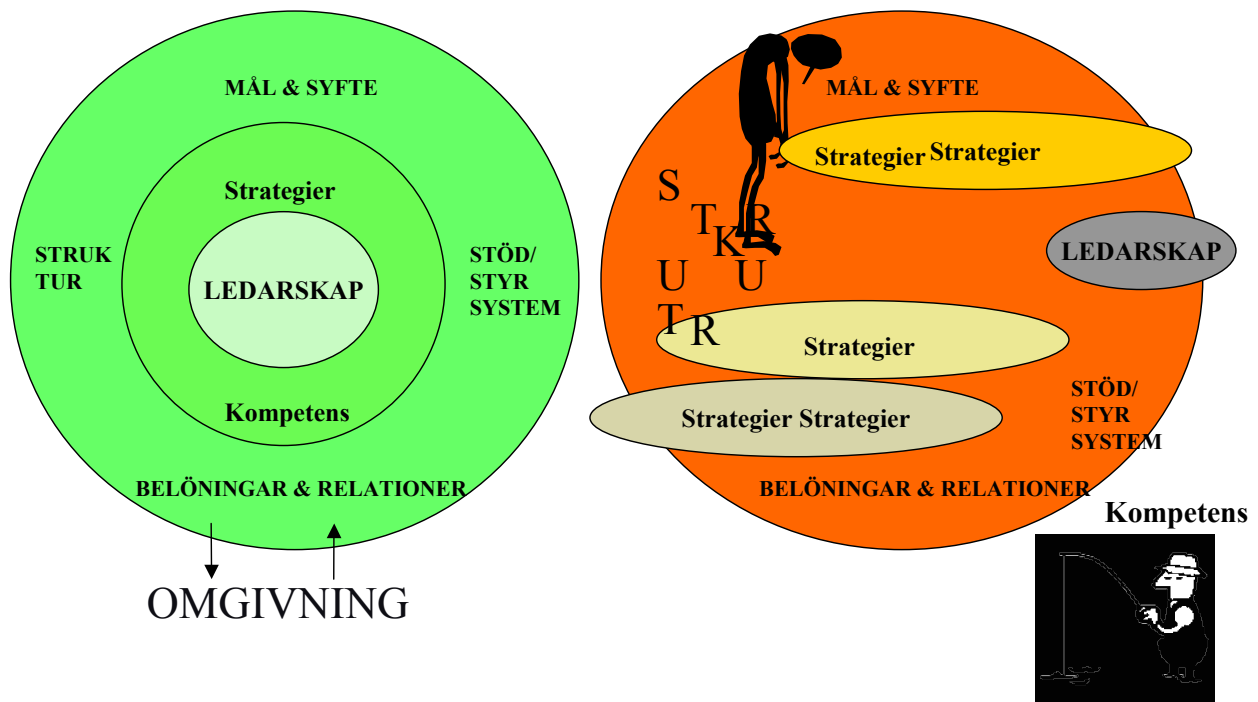
Varje individ är rustad med en fysiologisk kapacitet som till en del är ärftlig men också uppkommen genom en kombination av uppväxt och omgivning. Varje individ utvecklar även en psykologisk del. Dessa två delar är intensivt sammanfogade och samvarierande, d.v.s. psyket påverkar kroppen och vice versa. Den fysiologiska reaktionen i kroppen kommer före vår egen känsla/upplevelse och tolkning av situationen. Människor varierar i styrka och sårbarhet, både individuellt och över tid. I en tillräckligt trygg miljö kan man leva bra med sin sårbarhet. Den individuella variationen är stor för i vilka sammanhang den för hälsan skadliga sårbarheten bryter ut. Långvarig stress kan leda till utmattning och depression, vilket kan påverka hjärnan. Vid långvarig depression krymper den del av hjärnan som heter hippocampus, vilket innebär att korttidsminnet försämras. Anpassning vid långvarig stress sker genom att man vänjer sig och balanserar sina krafter. Personligheten spelar stor roll för anpassningsmöjligheterna vid långvarig stress. Personer med låg självkänsla har generellt svårare att anpassa sig. Det är av stor betydelse för individens välbefinnande hur organisationen tar hand om sina anställda. I välfungerande ”friska” organisationer kan även sårbara människor hitta sin plats.

Från frisk till sjuk arbetsorganisation

Olika modeller finns för att analysera hur organisationer fungerar. Marvin Weisbords modell av en organisations olika delar och hur de samverkar inbördes med varandra innebär en systemsyn på organisationer (Weisbord, 1983). Det som händer i en del av organisationen påverkar en rad andra funktioner i den övriga organisationen. Systemet är öppet d v s samspelar med sin omgivning. I Weisbords modell står ledarskapet i centrum med ansvar för att hålla organisationens alla delar i balans.

Vi har kompletterat Weisbords modell med den sk Seven S-modellen, som utformats av Peters och Waterman (1983). Det grundläggande synsättet i bägge modellerna är att organisationer är öppna system där varje del i organisationen samspelar med andra delar och med sin omgivning.

Skillnaden mellan de två modellerna är att i Seven S är målen i centrum samt att strategier och kompetens lyfts fram som viktiga framgångsfaktorer. Målen/syftet med verksamheten bör genomsyra alla handlingar och beteenden, strukturer och stödsystem i organisationen, är en viktig slutsats som stöds av bägge modellerna. I ”sjuka” organisationer där ledarskapet inte fungerar används inte kompetensen på rätt sätt och individer sätter igång arbete med egna strategier vilket bidrar till desintegration av en organisation. Välfungerande organisationer är ”genomskinliga”, dvs de beslut som fattas, de stöd och styrsystem som finns är begripliga för de anställda och går i linje med de målsättningar som finns för verksamheten.



Figur 2: Från frisk till sjuk organisation

Frisk organisation

I en frisk organisation utövas ledarskap med tydlighet, lyhördhet och engagemang för uppgiften. Ledaren uppfattas som en förebild, kan ge stöd och uppmuntran och skapar energi hos personalen. Målen och syftet med verksamheten är klara och tydliga och väl förankrade hos alla medarbetare. I samverkan diskuterar man sig fram till vilka vägar man skall gå för att nå målen. Organisationsstrukturen är klar och tydlig med uppgiftsfördelning, där ansvar, befogenheter och resurser följs åt. Stöd och styrsystemen i organisationen är utformade så att ekonomiska, administrativa och tekniska system innebär ett verkligt stöd till verksamheten. Personalen upplever att de har meningsfulla arbetsuppgifter med möjligheter till påverkan och egen utveckling. De får återkoppling och rättvisa belöningar. Relationerna på arbetet är avspända och informella. Arbetsuppgifterna diskuteras ofta och öppet. Omvärldens krav och förväntningar på organisationen tolkas snabbt och omsätts i konkret handling

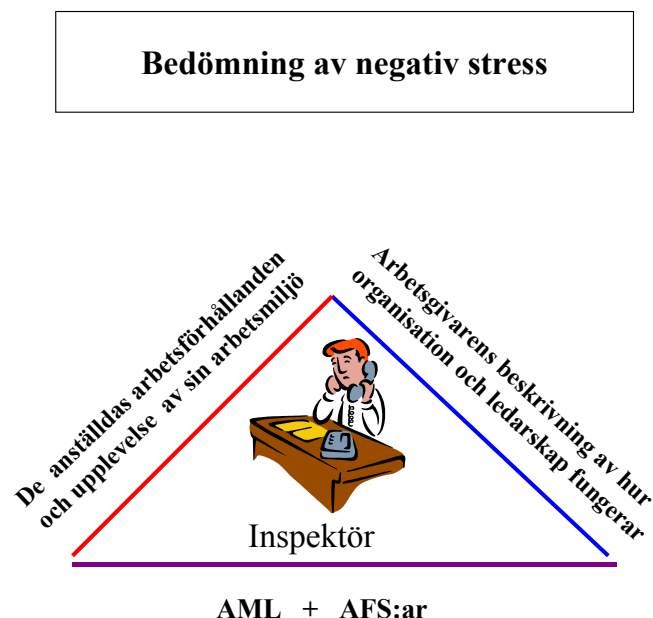
Sjuk organisation

Otydligt eller svagt ledarskap där frågor blir hängande i luften utan att få svar. Man verkar inte bry sig om varken uppgift eller personal. Auktoritärt ledarskap där personalen känner sig överkörd eller kränkt. En dålig chef stjäl energi från personalen. Mål och resurser stämmer inte överens, vilket leder till en mål-medel-konflikt som skapar frustration i organisationen. En otydlig organisationsstruktur, med oklarheter om vem som gör vad eller var beslut hör hemma. De stöd- och styrsystem som finns är ineffektiva i förhållande till den verksamhet som bedrivs. Personalen får ingen återkoppling eller belöning för sina arbetsinsatser. De känner därför bristande engagemang i det som händer på

arbetsplatsen. Relationerna är ansträngda genom konflikter och samarbetsproblem, revirbevakning, misstänksamhet och syndabockstänkande. Omvärldens krav på organisationen bevakas inte och beaktas inte vid utformningen av de produkter eller tjänster som erbjuds.

Bedömning av negativ stress och övergripande modell för genomförande av inspektion

För att kunna göra en korrekt bedömning vid inspektion krävs ofta djupgående sakkunskaper hos inspektören. Ett grundläggande antagande vid inspektion är att alla anställda vill göra ett bra jobb. Att känna sig stolt över sitt arbete är för de flesta människor något som i högsta grad påverkar deras egen självrespekt och självuppfattning. Målsättningar för arbetet, där man saknar resurser för att uppfylla målen, blir därmed urholkande på människors självrespekt. Varje störning i organisationen som innebär hinder att nå målen för verksamheten – utan hänsynstagande till grundläggande psykologiska behov – innebär en riskfaktor för negativ stress. Det fundament som alla inspektioner vilar på är arbetsmiljölagstiftningen. Arbetsgivarens beskrivning av organisation och ledarskap ställs mot de anställdas arbetsförhållanden och upplevelser av sin arbetsmiljö. Inspektören bedömer utifrån dessa beskrivningar huruvida arbetsmiljölagstiftningen är tillämplig (Se Figur 3). Faktainsamling kan ske med hjälp av olika metoder.



Figur 3. Arbetsmiljöinspektörens arbete

Hur ser organisationsstrukturen ut? Hur fungerar ledarskapet och organisationen i verkligheten förhållande till arbetsgivarens uppfattning och konkreta beskrivning?

Hur upplever de anställda sin arbetssituation? Hur upplever de att verksamheten och arbetsmiljöarbetet fungerar? Vilka konsekvenser får deras upplevelser för hälsan? Hur ser arbetsförhållandena ut?

Inspektören ska bedöma i vilken grad arbetsmiljölagstiftningen är tillämplig. Med djupgående psykosocial problematik avses exempelvis förtroendekris mellan ledning och personal, social utstötning eller djupgående motsättningar med upplevda kränkningar, stor uppgivenhet och frustration. Komplexiteten i problematiken medför att orsakssambanden vad gäller psykosocial arbetsmiljö/arbetsorganisation och hälsa ofta är mycket svåra att kartlägga. Det är nästan alltid nödvändigt att anlägga flera olika perspektiv, för att få fram det som man skulle kunna bedöma vara något slag av objektiv ”sanning” sedd ur Arbetsmiljölagens aspekt. Detta är en svår uppgift för inspektören.

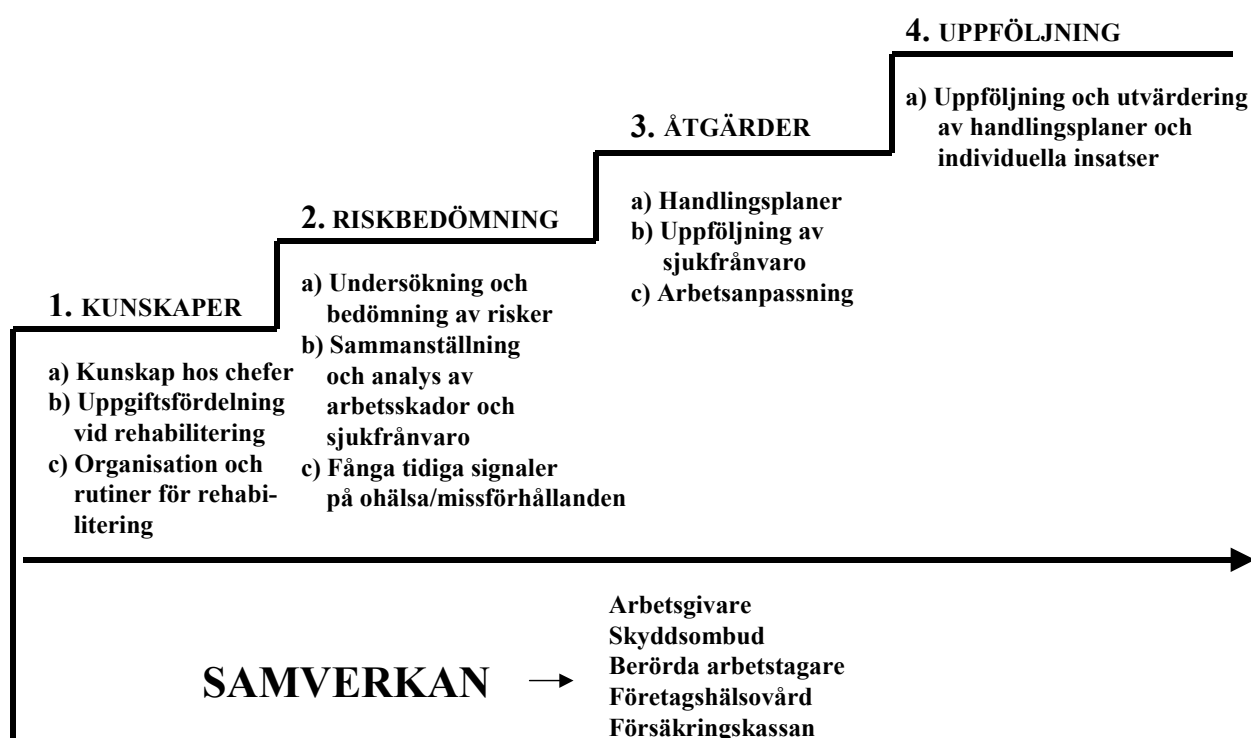
Ett pedagogiskt syfte med inspektionen är att försöka skapa en gemensam bild för de inblandade och sätta ord på hur problemen ser ut. Det finns i princip alltid olika uppfattningar och olika beskrivningar av händelseförlopp hos arbetstagare och arbetsgivare vid komplex psykosocial problematik. Att kartlägga arbetsgivarens agerande i en sådan situation är av avgörande betydelse. Har denne gjort tillräckligt enligt arbetsmiljölagstiftningen? Är det rimligt att begära ytterligare insatser? Bl a dessa frågeställningar gör det möjligt att formulera krav. Här kan checklistan APP vara till hjälp (Runeson et al, 2002). Med hjälp av den får man en grafisk representation av var de svagaste punkterna finns i arbetsmiljöarbetet. Man skapar genom checklistan en möjlighet till en dialog på organisationsnivå, där individen finns med som en del i organisationen.

Om stort kaos och mycket frustration råder finns ett stort behov att ”prata av sig” på arbetsplatsen. I en sådan situation är det sannolikt klokast att först lyssna utifrån öppna frågeställningar för att ringa in kärnproblemen. I en kaotisk situation är det grundläggande att skapa trygghet i gruppen så att alla närvarande vågar prata öppet. Vid en sådan inspektion fångar man i princip aldrig alla problem. För att det ett konkret arbetsmiljöarbete måste komma igång skall inspektören prioritera i sitt kravställande. Inspektören måste lita på vad människor berättar. Samtidigt får man inte ställa krav utan att man kontrollerat vilka fakta som stöder olika berättelser om t ex kränkningar. Man ska också kontrollera om arbetsgivaren har någon dokumentation som visar att man vidtagit alla rimliga åtgärder för att försöka lösa situationen. Grunden för att få igång ett psykosocialt arbetsmiljöarbete finner man i organisationens sätt att hantera de anställda. Förebyggande av ohälsa genom att ”fånga signaler” och aktivt arbeta med arbetsanpassning och rehabilitering väsentliga åtgärder för att

skapa förtroende i organisationen. Synsättet som presenteras i rehabiliteringstrappan kan därför vara ett bra sätt att prioritera i kravställandet (Figur 4).

Arbetsanpassning och rehabilitering som utgångspunkt för kravställande

Tydlighet i organisationen och respekt för individen är grundläggande förutsättningar för att skapa tillit och förtroende mellan ledning och anställda. Vid hantering av ohälsa och sjukskrivningar på arbetsplatsen kan arbetsledningen i handling visa om dessa förutsättningar är uppfyllda. Kunskaper hos chefer och en för alla anställda känd rehabiliteringspolicy/hantering är den konkreta basen för rehabilitering på arbetsplatsen. Rehabilitering bör ske systematiskt. Föreskrifterna om SAM AFS 2001:1 och Arbetsanpassning och rehabilitering AFS 1994:1 är uppbyggda på likartade sätt och kan betraktas utifrån de fyra stegen i rehabiliteringstrappan. Att modellen är en trappa betyder att man måste ta det första trappsteget först och därefter nästa o s v, om man vill skapa förutsättningar för att arbeta på ett systematiskt sätt med arbetsanpassning och rehabilitering. Innebörden för inspektören blir att de mest betydelsefulla kraven för att få igång detta arbete finns längst ned i trappan.



Figur 4. Rehabiliteringstrappan

En beskrivning av trappans steg med koppling till olika paragrafer i de två föreskrifterna finns i bilaga 1

Modell för bedömning av psykisk belastning

Begreppen meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet är centrala för vår hälsa enligt Antonovsky. Utgående från Antonovskys kan övriga teorier passas in i en mer generell beskrivning av hur stress uppkommer både inom en individ och en organisation.

En uppdelning kan göras av påverkansfaktorer på nivåerna: individ- grupp – organisation - ledarskap. Med dessa fyra nivåer som grund har hälsofrämjande och hälsofarliga förhållanden i arbetslivet identifierats. Att fastställa en nivå för det som är acceptabelt eller ”lagom” innebär stora svårigheter eftersom bedömningen alltid är beroende av andra faktorer. Denna samverkan mellan olika faktorer är till synes oändlig. Ett heltäckande schema skulle därför innebära en så stor mängd olika kategorier att det inte skulle vara praktiskt användbart. För att skapa en effektiv och optimalt fungerande organisation, där personalen mår bra, måste arbetsgivare och personal arbeta tillsammans. De måste analysera befintliga problem och gemensamt komma fram till hur man vill ha det och vilka åtgärder som behövs. Därefter genomförs nödvändiga förändringar och resultat utvärderas. Detta är en process som ständigt måste pågå och upprepas i varje frisk organisation.

MODELL FÖR BEDÖMNING AV PSYKISK BELASTNING

	Hälsofrämjande arbetsmiljö	Varningszon	Hälssofarlig arbetsmiljö
INDIVID	<ul style="list-style-type: none"> •Inflytande och delaktighet •Klar och tydlig yrkesroll •Tillfredsställelse och yrkesstolthet •Stöd från chef och arbetskamrater •Utvecklingsmöjligheter •Tid till nedvarvning och återhämtning •Rättvisa belöningar •Kunna säga NEJ 		<ul style="list-style-type: none"> •Brist på delaktighet och inflytande •Oklar yrkesroll/rollkonflikter •Brist på socialt stöd •Brist på utvecklingsmöjligheter •Otrygghet i anställningen •Brist på rättvisa belöningar •För höga krav eller för låga krav
GRUPP	<ul style="list-style-type: none"> •Öppen, avspänd atmosfär •God arbetsdisciplin •Mål och innehåll diskuteras ofta •Beslut fattas i samverkan •Regelbunden återkoppling •Allas resurser tas till vara •Konflikter tas fram och diskuteras 		<ul style="list-style-type: none"> •Mobbning •Dålig arbetsdisciplin •Kommunikationsproblem •Revirbevakning och misstänksamhet •Isolering •Konflikter och samarbetsproblem
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> •Tydlig och accepterad uppgiftsfördelning •Realistiska mål •Tydlig och logisk organisationsstruktur •Öppet klimat •God personalpolicy •Systematiskt arbetsmiljöarbete •Välfungerande informations- och stödsystem 		<ul style="list-style-type: none"> •Bristande samverkan •Otydliga/orealistiska mål •Ineffektiva rutiner •Brist i kvalitet •Hög Sjukfrånvaro •Stor personalomsättning •Brist i information •Avsaknad av systematisk arbetsmiljöarbete
LEDARSKAP	<ul style="list-style-type: none"> •Skapar tillit och trygghet •Tydlig ledarskap •Tillräckliga kunskaper •Har en trovärdig vision •Visar engagemang i verksamheten och personalen •Ser varje individs potential •Har regelbundna medarbetarsamtal 		<ul style="list-style-type: none"> •Konflikter hanteras bristfälligt •Oförmåga att vara tydlig och pålitlig •Ger ingen återkoppling eller belöning •Gunstlingssystem •Bristande människokännedom •Brist på respekt, osynliggörande och kränkningar •Maktmissbruk

Sammanfattning

Ständiga förändringar i arbetslivet har som följd att en lång rad nya krav ställs på alla anställda. Risk för ohälsa föreligger när miljön inte tar hänsyn till den individuella sårbarheten. I dag individualiserar vi problemen och skuldbelägger ofta människor för en problematik som hör hemma på en organisatorisk nivå. Psykosocial problematik uppkommer i bristfälliga organisatoriska miljöer. Tillsynsinsatser kräver därmed organisatoriskt perspektiv. För att kunna identifiera brister bör man ta ställning till hur en välfungerande organisation ser ut. Välfungerande organisationer är ”genomskinliga”, dvs de beslut som fattas, det stöd och styrsystem som finns är begripliga för de anställda och går i linje med de målsättningar som finns för verksamheten. Om man på arbetsplatsen blir överens om en gemensam beskrivning av hur problemen ser ut, skapas också förutsättningar för att man ska bli överens om hur man vill ha det och om vilka åtgärder som behöver vidtas.

Hälsan påverkas av de olika personligheter som finns på arbetsplatsen. Man påverkar varandra kontinuerligt och interaktionen mellan individerna bekräftas och uppdateras dagligen. Friska mogna människor kan kollidera men dagen efter så är man vänlig och öppen för ny och konstruktiv kontakt. Bland annat detta kännetecknar en frisk organisation. Andra aspekter på en frisk organisation är: tydligt och engagerat ledarskap, mål och syfte är klart för alla, organisationsstruktur med stöd och styrsystem understödjer verksamheten, återkoppling och belöningar ges till alla och organisationen anpassar sig efter omvärldens krav.

Fundamentet vid inspektionen är tillämplig arbetsmiljölagstiftning. Inspektören måste ta reda på hur ledarskap och organisation fungerar enligt arbetsgivarens beskrivning. Vidare måste inspektören informera sig om hur de anställda upplever sin arbetssituation och hur deras arbetsförhållanden ser ut. Slutligen gör inspektören en bedömning av i vilken grad arbetsmiljölagstiftningen är tillämplig.

Tydlighet i organisationen och respekt för individen är de grundläggande förutsättningarna för att skapa tillit och förtroende mellan ledning och anställda. Vid hantering av ohälsa och sjukskrivningar på arbetsplatsen får arbetsledningen i handling möjlighet att visa om dessa förutsättningar är uppfyllda.

Referenser

- AFS (1994). AFS 1994:1. Arbetsanpassning och rehabilitering.
- AFS (2001). AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Antnovsky A. (1991). Hälsans mysterium. Natur och Kultur,
- Jeding K, Hägg GM, Marklund S, Nygren Å, Theorell T, och Vingård, E.
(1999). Ett friskt arbetsliv. Arbete och hälsa. Arbetslivsinstitutet.
- Jonson JV. (1986). The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden. Ph.D. diss., Johns Hopkins University. Distributed by Department by Department of Psychology, University of Stockholm, report no. 1-86.
- Jurisoo M. (2001). Burnout. Från stress och utbrändhet till den goda organisationen. Ekerlids förlag 2001.
- Karasek RA. och Theorell T. (1990). Healthy work. New York: Basic Books.
- Maslach C. och Leiter MP. (1999). Sanningen om utbrändhet, Natur och Kultur
- Peters T. och Waterman Jr RH. (1983). På jakt efter mästerskapet. Svenska Dagbladet Förlag.
- Runeson R. och Kjölsrud BM. (2002). Arbetsplatsens Psykosociala Puls (APP). En checklista för att identifiera risker och brister i den psykosociala arbetsmiljön. Rapport från Arbets- och miljömedicin. 3/02, Akademiska sjukhuset, Uppsala.
- Siegrist J. (1996). Adverse health Effects of High-Effort/Low-Reward conditions. Journal of occupational health Psychology, Vol 1, No. 1, 27-41.
- Weisbord MR (1983). Organisations diagnos. En handbok med teori och praktiska exempel. Studentlitteratur.

Bilaga 1. Tillämpning av rehabiliteringstrappan med paragrafer.

1. KUNSKAPER

a) Kunskap hos chefer

AFS 2001:1 7§ ”.....Chefer och arbetsledande personal skall ha de särskilda kunskaper som de behöver för sina uppgifter i det systematiska arbetsmiljöarbetet”.

AFS 1994:1 6§ ”.....”Den som arbetar med arbetsanpassning och rehabilitering skall ha de befogenheter och resurser samt de kunskaper och den kompetens som behövs för uppgiften.

b) Uppgiftsfördelning

AFS 2001:1 6§ ”Arbetsgivaren skall fördela uppgifterna i verksamheten på ett sådant sätt att en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredställande arbetsmiljö uppnås....”.

AFS 1994:1 6§ ”Arbetsgivaren skall klargöra hur arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering skall fördelas. Den som arbetar med arbetsanpassning och rehabilitering skall ha de befogenheter och resurser samt de kunskaper och den kompetens som behövs för uppgifterna.”

c) Organisation och rutiner

AFS 2001:1 5§ ”...Det skall finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till.”.

AFS 1994:1 1 § ”Arbetsgivaren skall organisera och bedriva verksamhet med arbetsanpassning och rehabilitering för arbetstagarna”.

AFS 1994:1 7§ ”Arbetsanpassnings- och rehabiliterings verksamheten skall organiseras så att den kan ske i samarbete med de enskilda arbetstagare som berörs av åtgärderna samt med deras företrädare i arbetsmiljöfrågor.

AFS 1994:1 8§ ”Verksamheten med arbetsanpassning och rehabilitering skall organiseras så att den kan bedrivas i samarbete med försäkringskassan och myndigheter som är berörda”.

2. RISKBEDÖMNING

a) Undersökning

AFS 2001:1 8 § ” Arbetsgivaren skall regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall”

b) Sammanställning och analys

AFS 2001:1 9 § ”...” Arbetsgivaren skall varje år göra en skriftlig sammanställning av ohälsa, olycksfall och allvarliga tillbud som inträffat i arbetet.”

c) Fånga tidiga signaler

AFS 1994:1 4 § ”Arbetsgivaren skall fortlöpande ta reda på vilka behov av åtgärder för arbetsanpassning och rehabilitering som finns bland arbetstagarna”.

3. ÅTGÄRDER

a) Handlingsplaner

AFS 2001:1 10 §” Åtgärder som inte genomförs omedelbart skall föras in i en skriftlig handlingsplan.”....

AFS 1994:1 3 § ” Arbetsgivaren skall ange mål för verksamheten med arbetsanpassning och rehabilitering”

b) Sjukfrånvarouppföljning

AFS 2001:1 9 § ” Arbetsgivaren skall varje år göra en skriftlig sammanställning av ohälsa,”.....

c) Arbetsanpassning

AFS 1994:1 12 § ” Arbetsgivaren skall anpassa de enskilda arbetstagarnas arbetssituation med utgångspunkt från deras förutsättningar för arbetsuppgifterna”

AFS 1994:1 5 § ” Arbetsgivaren skall så tidigt som möjligt påbörja arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering för de arbetstagare som har behov därav”.

4. UPPFÖLJNING

a) Uppföljning och utvärdering

AFS 2001:1 11 § ” Arbetsgivaren skall varje år gör en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet”...

AFS 1994:1 9§ ” Arbetsgivaren skall årligen följa upp verksamheten med arbetsanpassning och rehabilitering”.....

5. SAMVERKAN

AFS 2001:1 4§ ”Arbetsgivaren skall ge arbetstagarna , skyddsombuden och elevskyddsombuden möjlighet att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet”

AFS 1994:1 7§ ”Arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamheten skall organiseras så att den kan ske i samarbete med de enskilda arbetstagare som berörs av åtgärderna samt med deras företrädare i arbetsmiljöfrågor.”

AFS 1994 8§ ” Verksamheten med arbetsanpassning och rehabilitering skall organiseras så att den kan bedrivas i samarbete med försäkringskassan och myndigheter som är berörda"