

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

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2023:2, Kapitel 1-2



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

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter
om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2023:2, kapitel 1-2

Den här vägledningen bygger på Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2023:2, kapitel 1-2

© Arbetsmiljöverket 2016

Texter: Erik Gunnarsson, Mirja Johansson & Ulrich Stoetzer

Redaktör: Åsa Dahlfors / Christina Jonsson

Grafisk formgivning: Typisk Form designbyrå

Illustrationer: Tobias Flygar

Foto: Hans Alm, Mia Åkermark, Joakim Nordlund & Mostphotos

ISBN 978-91-764-508-0

Arbetsmiljöverket

Box 9082

171 09 Solna

Telefon: 010-730 90 00

E-post: arbetsmiljoverket@av.se

www.av.se

Förord

En god arbetsmiljö tjänar både arbetsgivare och arbetstagare på. Det systematiska arbetsmiljöarbetet (ofta kallat SAM) är grunden för allt arbetsmiljöarbete i Sverige. I det ingår såväl den fysiska, organisatoriska som sociala arbetsmiljön – allt från skyddshjälm till ohälsosam arbetsbelastning.

De senaste decennierna har intresset för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ökat. Ohälsosam arbetsbelastning, konflikter och kränkande särbehandling har blivit mer uppmärksammat på våra arbetsplatser. Därför har tydligare regler och krav på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön efterfrågats, och de nya föreskrifterna (AFS 2023:2, kap. 1-2) är ett svar på efterfrågan.

I den här vägledningen vill vi ge stöd till dem som ska följa och använda föreskrifterna i sina verksamheter. Vår förhoppning är att föreskrifterna och vägledningen ska bidra till att arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön blir en angelägen del av vardagen på alla våra arbetsplatser.

Ywonne Strempl

chef för avdelningen regler
arbetsmiljöverket

Innehåll

Förord	3
Om vägledningen	8
Läsanvisning	8
Om organisatorisk och social arbetsmiljö	10
Flera orsaker samverkar	12
Arbetsmiljön behöver fungera för alla	13
Nya arbetssätt	14
Ett systematiskt tillvägagångssätt	14
Föreskrifterna	17
Till vem föreskrifterna riktar sig	18
Systematiskt arbetsmiljöarbete	20
Kunskaper	22
Förebygga ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling	23
Hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling	23
Ge även skyddsombud kunskap	24
Mål	27
Arbetsmiljöpolicy och mål	27
Inventera och sätta upp mål	28

Planera och förankra _____	29
----------------------------	----

Arbetsbelastning _____ 31

Arbetets krav _____	31
Resurser för arbetet _____	34
Ohälsosam arbetsbelastning _____	39
Resurser får inte bli hinder _____	40

Arbetsinnehåll _____ 41

Klargöra arbetets innehåll _____	41
Negativa konsekvenser _____	43
Prioritera arbetsuppgifter _____	44
Få hjälp och stöd _____	44

Starkt psykiskt påfrestande arbete _____ 46

Krävande arbetssituationer _____	46
Stöd för arbetstagarna _____	48
Rätt kompetens _____	49

Arbetstid _____ 50

Sömn, vila och pauser _____	50
Natt- och skiftarbete _____	51
Delade arbetspass _____	53
Tydliggöra gränser _____	54

Kränkande särbehandling _____ 56

Diskutera och förebygg _____	59
Riskkällor _____	59

Vad gör man när kränkande särbehandling sker? _____ 61

Om rutinerna _____	63
Snabb hjälp _____	64
Utreda med omsorg _____	64

Arbeta på ett systematiskt sätt _____ 66

Undersöka _____	66
Tecken att vara uppmärksam på _____	67
Riskbedöma _____	69
Åtgärda _____	70
Följa upp _____	72
Efterord _____	73

Vägledning

Om vägledningen

Arbetsmiljöns fysiska, organisatoriska och sociala faktorer hänger ihop. Om vi förmår se helheten kan rätt åtgärder vidtas och arbetsmiljön förbättras. Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö är en viktig byggsten i detta arbete.

Föreskrifterna innehåller regler och korta allmänna råd som kan behöva förklaras och exemplifieras, vilket är syftet med denna vägledning. Här får ni veta mer om vad den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan vara. Den ger en generell grund, men kan inte i detalj spegla alla typer av arbeten och arbetssituationer. Där är ni experterna!

Vi riktar oss till arbetsgivare, chefer och arbetsledare men även till arbetstagare och deras representanter. Skyddsombud alternativt arbetsmiljöombud, fackliga företrädare och ombud är målgrupper. Vi vänder oss även till andra som arbetar med arbetsmiljöfrågor, som till exempel företagshälsovårdspersonal.

Ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete grundar sig på aktuell kunskap och samlade gemensamma erfarenheter. I samverkan och dialog kan arbetsgivarna och arbetstagarna finna gemensamma lösningar. En grundtanke i arbetsmiljölagen är att arbetsmiljöarbetet ska bygga på det lokala samarbetet, till exempel i skyddskommittéer.

Läsanvisning

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön hänger ihop, och därför är det bra att läsa och ta till sig hela vägledningen. Först ges en förklaring om vad organisatorisk och social



I samverkan och dialog kan arbetsgivarna och arbetstagarna finna gemensamma lösningar.

arbetsmiljö betyder. Sedan kommer ett avsnitt om föreskrifterna och vilka som omfattas. Efter det följer en genomgång av det som regleras i föreskrifterna. Det inleds med en kort beskrivning av vad systematiskt arbetsmiljöarbete innebär. Vägledningen avslutas med en beskrivning av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet kan tillämpas på organisatorisk och social arbetsmiljö.

Lägst bak i boken finns en lathund "På arbetsplatsen ska man:" som går att riva ut. Där finns en kort repetition och tillhörande frågor att ställa sig för att arbeta med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

På några ställen i vägledningen har vi refererat till andra regler; lagar och föreskrifter. För att förstå innebörden av dessa regler behöver man söka upp och läsa dem. Arbets-

miljölagen (1977:1160), arbetstidslagen (1982:673), föreskrifter om arbetsmiljö och information går att finna på vår hemsida: www.av.se.

Om organisatorisk och social arbetsmiljö

Det är lätt att förstå vad fysisk arbetsmiljö är. Det är till exempel rummet vi befinner oss i, ljud, ljus, maskiner och annan utrustning. Men vad är organisatorisk och social arbetsmiljö? Den organisatoriska arbetsmiljön är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Den sociala arbetsmiljön är hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer. Till den räknas även digitala forum som mejl, sms, chatt och liknande. Den fysiska och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är tätt sammanlänkade. Nedan följer ett exempel för att illustrera vad organisatorisk och social arbetsmiljö kan vara.

Exempel

På ett lager väljer Anton att lyfta en tung låda på ett sätt som han vet kan medföra en risk, istället för att hämta en arbetskamrat eller ett lyfthjälpmedel. Chefen har pratat med en missnöjd kund som påpekat att det är bråttom. Anton lyfter snabbt och fel och skadar ländryggen. Det tar månader för honom att bli riktigt bra igen.

> Den fysiska och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är tätt sammanlänkade.



Flera orsaker samverkar

Om någon i den beskrivna situationen skadar ryggen så är orsakerna flera. Det är delvis det fysiska lyftet, men också faktorer i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Det kan handla om krav från chef eller kund, om hur arbetet är ordnat eller om en machokultur som betyder att man ska vara stark och inte be om hjälp. Det räcker inte alltid att se till att rätt verktyg används, även synen på hur arbetet ska utföras kan behöva förändras.

Bidragande organisatoriska faktorer i exemplet kan handla om bemanning och krav på vad som ska uppnås. Kanske det, under vissa tider, inte finns någon att ta hjälp av eller är oklart vem som ska hjälpa till? Sociala faktorer i arbetsmiljön kan också vara bidragande. Finns det brister i samarbetet eller till och med konflikter som pågått länge? Då kan det vara svårt att få hjälp. I omvänd ordning så främjar en bra organisatorisk och social arbetsmiljöarbetet och motverkar påfrestningar.

Ett vanligt begrepp som används för det här arbetsmiljöområdet är psykosocial. Det är ett brett begrepp som i grunden syftar på hur individen upplever och reagerar på sin omgivning och individen blir därmed i fokus. Vi har istället valt att lyfta fram de organisatoriska och sociala förutsättningarna och villkoren för arbetet eftersom det är det som arbetsgivaren kan kontrollera. Det kan handla om ledning, styrning, resurser och ansvar och om samarbete och stöd.



Sättet att arbeta har förändrats och många använder digitala arbetsverktyg. Vissa arbeten som tidigare bara varit fysiskt krävande har blivit mer psykiskt krävande.

Arbetsmiljön behöver fungera för alla

Det är väl belagt att brister i såväl den organisatoriska som sociala arbetsmiljön kan leda till olika former av ohälsa. Bristerna kan exempelvis leda till oro, sömnstörningar, hjärt- och kärlsjukdomar, problem med nacke, skuldra eller rygg samt depression. Förutom att det drabbar individen är det även kostsamt för företag och samhället.

Hur vi påverkas av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön skiljer sig självklart mellan olika individer, liksom det gör när det gäller den fysiska arbetsmiljön. Vi är till exempel olika starka, olika känsliga för luftkvaliteten och

för bullernivån. Vi är helt enkelt olika när det gäller att klara påfrestningar i vårt arbete. Så på samma sätt som när det gäller den fysiska arbetsmiljön behöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön också fungera för alla.

Nya arbetssätt

Sättet att arbeta har förändrats de senaste decennierna. Många arbetsmoment har blivit mer komplicerade med ökad teknik användning och digitalisering. Vissa arbeten som tidigare bara varit fysiskt krävande har blivit mer psykiskt krävande. Ett exempel på det är hur industrin de senaste decennierna har förändrats. De fysiskt ansträngande arbetsmomenten har minskat och bytts ut mot moment där man istället styr arbetet via dataskärmar med en joystick. Maskiner utför det man förut tvingats utföra manuellt. Med andra ord har många arbetsuppgifter förflyttat sig från "kropp till knopp". Ett förändrat arbetsliv ställer nya krav på arbetsmiljöarbetet.

Ett systematiskt tillvägagångssätt

För att ha koll på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och kunna förebygga risker behövs det regelbundna och systematiska undersökningar. Det handlar om att informera sig och bedöma exempelvis arbetsinnehållet, vilka resurser som behövs, om resurserna är tillräckliga eller om det förekommer allvarliga konflikter. Det gäller också att kontinuerligt stämma av målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Kom ihåg att arbetsmiljön är föränderlig. Den

kan till exempel påverkas av ändrade krav från kunder, nya tidsramar, ändrad bemanning, nya kompetenskrav eller utökade uppdrag.

Inom större verksamheter kan det vara så att arbetsmiljöarbetet leds av cheferna och administreras via en kunnig HR-avdelning och en väl fungerande skyddsorganisation. I den lilla verksamheten, med några få anställda, kan det räcka med att alla känner till och följer rutinerna och att man dokumenterar riskbedömningarna. Det förutsätter då att man arbetar systematiskt med arbetsmiljön dagligen, i dialog med arbetstagarna.

Exempel

I det lilla plåtslageriföretaget med fyra anställda är Lena chef. Innan hon tar in ett nytt uppdrag så samlar hon arbetstagarna för att stämma av hur de ligger till med de uppdrag de redan har. De diskuterar också hur de ska utföra arbetet på bästa sätt och vad som ska prioriteras. Hon är mån om att de klarar av arbetet utan att riskera ohälsosam arbetsbelastning.

Lena åker regelbundet ut på arbetsställena och ser till att serva med det som behövs för att göra jobben. – Jag brukar se till att ta en fika med arbetslaget för att få chansen att höra lite närmare om hur läget är.

Målsättningen är också att hon ska hinna träffa varje anställd på tu man hand minst en gång i månaden. Hon är tydlig med att det är bra om de hör av sig om det krånglar, exempelvis om en kund vill lägga på extra jobb när

det inte avtalats om det. Då tar hon själv diskussionerna med kunden så att de kan jobba ostört.

Lena tyckte att det där med kränkande särbehandling och konflikter verkade svårt. För den delen av arbetet tog hon därför hjälp av Ismail på företagshälsovården, och han har gått igenom med alla vad som gäller.

Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet och veta vem de kan vända sig till med frågor. Kom ihåg att alla kanske inte har lika lätt att ta upp problem med arbetsmiljön. Det kan finnas en mängd olika skäl till att det upplevs svårt. Därför kan det behöva uppmuntras och påminnas om.

En god arbetsmiljö är ingen slump utan måste byggas in i organisationen och arbetas fram. Det behöver konkretiseras i policyer, mål, styrdokument, regler och rutiner. Det är arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret, men för att förankra en god arbetsmiljö och omsätta den i handling krävs såväl kunskap och delaktighet som långsiktighet.

Föreskrifterna

Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2, kap. 1-2) reglerar *vad* som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om *hur* man ska gå tillväga.



Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

Denna vägledning är ett hjälpmedel som ni kan använda för att förstå föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Till vem föreskrifterna riktar sig

Vilka föreskrifterna gäller för framgår av 2 §, kapitel 2 i föreskrifterna.

2 §

Alla arbetsgivare omfattas av reglerna, och det är också de som är ytterst ansvariga för att lagar och föreskrifter följs. Alla arbetstagare som har ett anställningsförhållande omfattas av reglerna: fast anställda, deltidanställda, projektanställda, uthyrda och inhyrda, vikarier, timanställda, praktikanter och lärlingar. Oavsett vilka uppgifter de utför och hur länge de ska arbeta, ingår de i gruppen arbetstagare.

Den som hyr in arbetskraft ska följa föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2, kap. 2, 2 §) för den inhyrda arbetskraften.

Utifrån föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2, kap 1-2) gäller att **den som hyr ut arbetskraft** ska ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (11 §) och ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (5 §). Den som hyr ut arbetstagare kortare perioder eller till flera olika inhyrare har huvudansvaret för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning (6-8 §§) och för att motverka ohälsosam arbetstidsförläggning (9 §).

Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö är inte anpassade för de förhållanden som gäller dem som genomgår utbildning, alltså skolelever och studenter, och inte heller dem som är under vård på anstalt eller tjänstgör enligt lagen om totalförsvarspåbudsplikt. Men det betyder inte att organisatoriska och sociala faktorer är mindre viktiga för dessa grupper. Kom ihåg att arbetsmiljölagen och föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete gäller även för dessa grupper. Arbetsmiljölagen säger att arbetsgivaren ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall (3 kap. 2 § AML).

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Så här står det i 2 § i kapitel 1, allmänna bestämmelser som gäller organisatorisk och social arbetsmiljö:

2 §

2 § I Arbetsmiljölagen (1977:1160) och i Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar finns grundläggande bestämmelser om hur arbetsgivaren ska organisera, genomföra och följa upp sitt arbetsmiljöarbete för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall i arbetet och uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö. Vidare framgår vilka som ska medverka i arbetet.

I dessa föreskrifter finns bestämmelser med preciserade krav för det systematiska arbetsmiljöarbetet som kan gälla undersökningar av arbetsmiljön, bedömningar av risker och åtgärder som ska vidtas. Det finns också preciseringar som kan gälla särskilda krav på kunskaper eller hur vissa arbetsmiljöuppgifter ska fördelas

Likt allt annat i arbetsmiljön ska de organisatoriska och sociala faktorerna hanteras i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). SAM ska bedrivas på alla arbetsplatser och kan beskrivas som en organisation för arbetsmiljöarbete och ett systematiskt sätt att arbeta för en bättre arbetsmiljö och för att förebygga olyckor och ohälsa.

Mer om systematiskt arbetsmiljöarbete finns att läsa i: Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2023:1, (H 455).

Kunskaper

Så här står det i kapitel 2 i föreskrifterna:

4 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, och kränkande särbehandling.

4 §

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

För att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behöver chefer och arbetsledare veta vad de ska söka efter och göra i arbetsmiljön. Det kräver generella kunskaper om hur arbetsmiljön påverkar arbetstagarnas hälsa. Men det räcker inte med övergripande kunskaper.

Varje arbetsplats har särskilda organisatoriska och sociala förutsättningar som kunskaperna behöver omfatta och anpassas till. Föreskrifterna säger att chefer och arbetsledare ska ha dessa kunskaper, eftersom det är de som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och oftast är nära arbetstagarna. Exempel på chefer och arbetsledare är personalchefer, försäljningschefer, verkstadschefer, gruppleddare med flera.

Förebygga ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

För att förebygga ohälsosam arbetsbelastning krävs det specifika kunskaper för att bedöma om arbetets krav och resurser är rimliga. Det förutsätter vetskap om de speciella förhållanden som gäller för arbetet och verksamheten på den aktuella arbetsplatsen. För att förebygga kränkande särbehandling krävs vetskap om den specifika sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. Det vill säga, det krävs kunskaper för att tidigt upptäcka och parera samarbetsproblem och andra källor till kränkande särbehandling.

Hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

När det förekommer kränkande särbehandling och ohälsosam arbetsbelastning krävs det kunskaper för att hantera det. Det gäller då att först kunna identifiera tecken som indikerar att de förekommer, sedan behövs det kunskap att bedöma vilka åtgärder som är lämpliga att vidta. Ni kan läsa mer i avsnitten om arbetsbelastning och kränkande särbehandling.

För att kunna förebygga och hantera problem eller brister måste de som har kunskaperna, som chefer och arbetsledare, också kunna agera. För det krävs rätt befogenheter, ledningsstöd och möjligheter att hinna med det. Kom ihåg att chefer och arbetsledare själva ska omfattas av arbetsmiljöarbetet och ha en god arbetsmiljö.

I 9 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2023:1) finns det regler om uppgiftsfördelning och kunskaper. Där står det bland annat att arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifterna har tillräcklig kompetens för att bedriva ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.

Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2, kap. 2) innebär arbetsmiljöuppgifter som ska fördelas i verksamheten. En del av dessa uppgifter är lämpliga att fördela på chefer eller arbetsledare. Det gäller särskilt uppgifter som följer av 6-8 och 10 §§. Det kan även vara lämpligt att fördela uppgifter som följer av 5, 9 och 11 §§ på chefer och arbetsledare.

Om det finns problem med fördelningen bör arbetsgivaren uppmärksammas på det så att de kan lösas eller arbetsmiljöuppgifterna returneras till arbetsgivaren.

Ge även skyddsombud kunskap

Det är bra och effektivt att även skyddsombuden har kunskaper om hur man förebygger ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Skyddsombuden har ofta insyn i verksamheten utifrån ett annat perspektiv än cheferna. Därför kan det vara praktiskt att erbjuda både chefer och skyddsombud samma sorts kunskaper, exempelvis genom att ordna gemensamma möten och utbildningsinsatser. Det är naturligtvis bra om så många som möjligt i verksamheten har kunskaper om dessa frågor och är införstådda med vad som gäller. Om kunskapen inte finns i organisationen kan en extern resurs som företagshälsovården eller annan med tillräcklig kompetens anlitas.



Det är bra att så många som möjligt i verksamheten har kunskaper om arbetsmiljöreglerna.

Exempel

På kontoret inom ett stort tillverkningsföretag visade en medarbetarenkät och ett ledarskapsseminarium att flera arbetsledare saknade kunskap om hur man ska förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning. En del påpekade att det saknades tid att ta till sig ny kunskap. Därför avsatte ledningen ett antal dagar under våren för utbildning. Skyddsombuden gavs också möjlighet att delta.

Utbildningsmaterial beställdes från ett företag som verkligen vet hur det är att arbeta inom den här typen av verksamhet. De var måna om att materialet skulle finnas på flera språk, eftersom alla anställda inte hade

svenska som modersmål. De bestämde sig också för att ett år senare stämna av om kunskaperna var tillräckliga. Kontorschefen startade också ett arbetsmiljöprojekt för att se över vad arbetsledarna behöver för att kunna agera mot brister i arbetsmiljön.

Frågor att ställa sig:

- **Finns kunskap** för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos **vilka**?
- Hur ser man till att alla de som behöver kunskap **får** den?
- Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

Mål

Så här står det i föreskrifterna:

5 §

5 § Utöver vad som gäller enligt 4 § och 6–11 §§ i detta kapitel ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.

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

Målen ska vara skriftliga om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Om man arbetar aktivt och systematiskt med arbetsmiljön kan man skapa goda arbetsplatser. Mål för just de organisatoriska och sociala delarna underlättar och stödjer en sådan strävan.

Arbetsmiljöpolicy och mål

Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara på en arbetsplats (enligt SAM 7 §). Arbetsmiljöpolicier är övergripande viljeinriktningar. Det ska även finnas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska visa vägen och stödja insatser, som inte enbart handlar om att förebygga risker, utan



Målen ska vara dokumenterade för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Alla i verksamheten ska känna till dessa mål.

som även bidrar till goda förhållanden och friska arbetsplatser. Tydliga gemensamma mål ger möjligheter till samverkan för att stärka och förbättra arbetsmiljön.

Inventera och sätta upp mål

En bra startpunkt är att inventera! Undersök frågor som var står vi just nu? Har vi samsyn? Finns det brister och svagheter? Finns utvecklingspotential? Vad kan vi stärka och förbättra? Behövs det olika mål för olika grupper och funktioner?

Utgå i första hand från faktorerna *kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet*, och stäm av

mot frågorna. Utifrån nuläget kan sedan konkreta, mätbara och tidsatta aktiviteter tas fram. Det är viktigt att det går att bedöma när målen är nådda.

Skriv ner målen! Alla ska också känna till målen – kom även ihåg inhyrd personal och nyanställda.

Planera och förankra

Det bör finnas en tydlig strategi eller plan för själva målarbetet som gör det lättare att överblicka, genomföra, korrigera och mäta om målen är uppnådda. Arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för att mål finns, men alla ska ges möjlighet att vara med och diskutera. Skyddsombuden är viktiga i det här arbetet. För att arbetet med målen ska bli effektivt behöver dessutom alla i ledningen stå bakom dem.

Exempel

Chefen för ostfabriken är nöjd. Ledningsgruppen tillsammans med samverkansgruppen har lyckats hantera de stora utmaningarna på arbetsmiljösidan. De verkar ha fått balans vad gäller arbetsbelastningen, och de har fått ner sjukskrivningarna. Hon tycker att de har gjort en bra och konkret plan för hur de ska minska skador och risker. När det gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har de fått hjälp från företagshälsovården. Nu är hon på väg till personalchefen för att be honom skriva ner målen som de kom fram till på senaste samverkansmötet.

Ostfabriken ska ha de nöjdaste medarbetarna i hela distriktet! Målet är att delaktigheten ska öka inom ett år



Hur når vi gemensamt uppsatta mål?

genom att allt som beslutas på ledningsnivå först ska upp på intranätet och anslagstavlan i två veckor, för kommentarer. De ska också köpa in ett ledarskapsprogram som handlar om att uppfylla målet att kommunicera bättre, och alla chefer ska få gå utbildningen innan sommaren.

Frågor att ställa sig:

- Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt?
- Hur vill vi att det ska vara inom en bestämd framtid?
- Hur når vi dit?
- Är det förankrat hos alla (inklusive högsta ledningen)?

Arbetsbelastning

Så här står det i föreskrifterna:

6 §

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

Arbetsbelastning är ett centralt ämne i forskningen om hälsa och arbete. De förutsättningar som ges i form av krav och resurser bestämmer belastningen, men också om arbetet går att utföra på ett förväntat sätt.

När det inte finns tillräckliga resurser för det arbete som ska utföras leder det till en obalans i förhållande till kraven i arbetet. Det gäller att arbetsgivaren är uppmärksam på den här typen av obalans, så att det inte upprepas eller blir långvarigt, och därmed leder till ohälsa – med andra ord till ohälsosam arbetsbelastning.

Arbetets krav

För att mer utförligt beskriva vad ohälsosam arbetsbelastning kan vara behöver begreppen krav och resurser förklaras var för sig. Det går inte att fullständig redogöra för alla typer av krav och resurser här i vägledningen, men vi ska gå igenom några av de viktigaste.

Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav. Det ställs krav på *vad* man ska göra, till exempel vilken vård som ska



För en rimlig arbetsbelastning ska kraven och resurserna balanseras.

ges, vilka produkter som ska tillverkas, vilka tjänster eller vilken service som ska tillhandahållas. Det ställs även krav på *hur mycket* som ska göras (kvantitet) och *hur bra* det ska vara (kvalitet). Därutöver finns också tidsramar som anger *när* något ska göras och *när* det ska vara klart.

En del krav hänger ihop med den fysiska arbetsmiljön och kan handla om exempelvis temperatur, luftkvalitet och platsen där arbetet utförs. En annan typ av krav belastar vår tankekapacitet, som att kunna "hålla många bollar i luften", sammanfatta, lösa oväntade problem och lära nytt. Den sociala arbetsmiljön kan också i sig vara kravfylld, exempelvis om det förekommer konflikter eller om samarbete och stöd brister.

Att arbeta i kontakt med och för andra människor, i till



Olika typer av krav finns, bland annat fysiska och psykiska. Den sociala arbetsmiljön kan också vara kravfylld, till exempel där samarbete och stöd brister.

exempel omvårdande eller undervisande yrken, ställer krav på social förmåga och följsamhet. I många av dessa arbeten är känslouttryck en viktig del. I bemötandet av kunder och klienter kan man behöva vara extra trevlig, le, ha tålamod och kontrollera sina känslor. Ett exempel på sådant arbete gör kabinpersonal som hanterar passagerare under olika påfrestande förhållanden.

En viktig fråga är om det finns motsägelsefulla krav och vilka som står för dem. Som ett exempel har undersköterskan krav på sig att ge så god omvårdnad som möjligt, men det finns också krav om att begränsa tiden hos varje patient. Vem har ställt kravet på hur omvårdnaden ska se ut och är det rimligt - ansvarig sjuksköterska, patient, anhöriga eller undersköterskan själv? Vem har angett tidsgränserna för varje patient - ansvarig vårdplanerare, arbetsledare eller undersköterskan själv? Generellt gäller att om det finns oklarheter om vad som ska göras, hur det ska göras och av



Resurser, till exempel rätt bemanning, kompetens och handlingsutrymme, balanserar upp kraven i arbetet.

vem, innebär det otydligheter som måste lösas, vilket är ett krav i sig. Otydligheter kan också påverka den sociala arbetsmiljön och till exempel leda till konflikter om vad som ska göras och hur.

Resurser för arbetet

Det behövs resurser för att balansera upp kraven i arbetet. Rätt resurser bidrar till att hantera kraven och nå uppsatta mål i arbetet. Resurser kan bestå av verktyg och teknik som behövs för att utföra arbetet. Det kan också vara lyfthjälp från arbetskamrater, tydliga instruktioner eller råd. Det kan även vara speciella arbetsmetoder och sätt som arbetet ska utföras på. Andra typer av resurser är bemanning, kompetens, handlingsutrymme, tillräckligt med tid, återkoppling och beslut som behövs för att kunna göra sitt jobb. Att det finns möjlighet att ta upp problem och svårigheter i jobbet är också en resurs.



Möjligheter till återhämtning är en viktig resurs som hör ihop med arbetsbelastning. Man klarar i regel arbetstoppar så länge man får återhämtning och arbetstopparna inte kommer alltför tätt. Var uppmärksam på att arbetsuppgifterna ibland kan kännas så viktiga, intressanta eller stimulerande att det finns risk för att raster och pauser helt enkelt glöms bort.

Ohälsosam arbetsbelastning

Ohälsosam arbetsbelastning är när kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den blir långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga. Arbetsgivaren kan lösa det genom att sänka kraven eller tillföra resurser. Om obalansen består kan det leda till att arbetstagarna försöker kompensera på ett osunt sätt med ökade risker för ohälsa. Det kan handla om att jobba hårt och länge med risk för att överanstränga eller skada sig eller om att ta genvägar som innebär säkerhetsrisker.

Det gäller att arbetsgivaren skaffar sig information om hur villkoren ser ut för arbetstagarna och sedan skapar rimliga förutsättningar. Det kan ske genom att kontinuerligt undersöka och stämma av hur arbetstagarna har det. Det är viktigt att arbetsgivarna ordnar mötesformer för detta eller på annat sätt ser till så att arbetstagarna kan ta en aktiv roll och rapportera om belastningen blir för hög.

Resurser får inte bli hinder

Det är ganska vanligt att förutsättningar för arbetet ändras. Det gäller då att se över kraven och resurserna. Ändrade uppdrag, nyrekryteringar och effektiviseringar är några exempel på sådant som kan påverka arbetsbelastningen. Flera nya uppdrag kan vara bra för företaget, men ökade krav behöver vägas upp med resurser. Det gäller också att vara observant, så att det som ska fungera som resurser inte istället blir till hinder. Det kan exempelvis gälla teknik och dataprogram som fungerar dåligt eller att arbetsplatsen är bristfälligt utformad.

Det gäller att vara uppmärksam på beroenden mellan delarna i organisationen, särskilt i större komplexa verksamheter. Även små förändringar av krav och resurser i en del kan påverka arbetsmiljön i andra delar. Arbetsgivaren behöver se till så att den här typen av arbetsmiljöproblem inte leder till ohälsosam arbetsbelastning.

Frågor att ställa sig:

- Vilka krav ställs i arbetet och vilka resurser finns det? Är de i balans?
- Finns det tillräckligt med tid för allt arbete som ska utföras?
- Finns det sätt att rapportera om och fånga upp signaler om ohälsosam arbetsbelastning?

Arbetsinnehåll

Så här står det i föreskrifterna:

7 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

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

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har i sitt arbete såsom det beskrivs i punkterna 1–5.

7 §

Klargöra arbetets innehåll

En åtgärd för att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna är att tillsammans gå igenom och klargöra arbetsinnehållet. Redan i samband med introduktionen av nya arbetstagare behöver arbetsinnehållet klargöras.

Med arbetsinnehåll menar vi här vilka arbetsuppgifter som ska utföras, förväntade resultat och arbetssätt. Här ingår även det som gäller prioriteringar och vem arbetstagarna kan vända sig till för att få hjälp och stöd. Dessutom ska arbetstagarna veta vad de har rätt att avgöra själva. I praktiken är det vanligtvis närmaste chefen eller arbetsledaren som i dialog med arbetstagarna klargör alla delar i arbetsinnehållet. Det är angeläget att arbetsgivaren ser till att det



Arbetsinnehållet behöver klargöras.

blir möjligt för arbetstagarna att vid behov uppmärksamma eventuella oklarheter. Det kan exempelvis ske via regelbundna möten eller på annat lämpligt sätt.

Negativa konsekvenser

Om arbetstagarna och arbetsgivaren uppfattar arbetsinnehållet olika kan det leda till flera negativa konsekvenser ur arbetsmiljösynpunkt. Först och främst riskerar arbetsgivaren att förlora kontrollen över det egentliga arbete som utförs och därmed också över risker i arbetsmiljön. Sedan kan det leda till att arbetstagarna återkommande måste lösa otydligheter, vilket blir ett krav i sig som kan leda till ohälsosam arbetsbelastning. Ytterligare en konsekvens är att otydligheter kan leda till samarbetsproblem och konflikter. Det är därför viktigt att ordna så att det finns forum för att kontinuerligt samtala om och klargöra dessa delar.

Även i kontakt med kunder eller klienter kan otydligheter leda till återkommande påfrestningar och svårigheter. Klargör då arbetsinnehållet tillsammans, så att ni är överens och arbetsgivaren står bakom och kan backa upp arbetstagarna.

Exempel

Heidi är en stjärnkonsult som alltid försöker tillgodose kundens många önskemål. Hon har senaste tiden varit trött, känt sig utarbetad och är missnöjd med arbetsresultatet. Chefen har upptäckt att hon inte är lika entusiastisk över arbetet som hon brukat vara och frågar varför. När Heidi beskriver problemet upptäcker chefen att många av arbetsuppgifterna inte ingår i kontraktet. Chefen tar kontakt med kunden för att klargöra uppdraget och säger till Heidi att om hon får svårt att prioritera i liknande fall ska hon göra huvuduppgiften, och sedan ska hon vända

sig till chefen innan hon hamnar i svårigheter. Han är väldigt bestämd i det. Chefen ser sedan över alla konsulters situation och planerar in regelbundna möten för att samtala om de arbetsuppgifter de har.

Prioritera arbetsuppgifter

För att undvika påfrestningar när tiden är knapp och belastningen hög, exempelvis vid arbetstoppar, ska arbetstagarna veta vilka arbetsuppgifter som är prioriterade. I många arbeten är det arbetstagarna som först märker att tiden är knapp och att prioriteringar behöver göras. Det behöver vara klargjort om chefen eller arbetsledaren då ska kontaktas, vilket förutsätter att de går att få tag på, eller om arbetstagarna själva har befogenheter att göra prioriteringen. Finns det till exempel vissa uppgifter som man alltid bör prioritera att utföra? Arbetsgivaren kan också behöva bedöma om tidsnöd är ett återkommande problem. Det kan i förlängningen innebära ohälsosam arbetsbelastning, olycksrisker eller kränkande särbehandling.

Få hjälp och stöd

Hjälp och stöd i arbetet kan exempelvis innebära konkret hjälp av någon med arbetsuppgifter, beslutsstöd, uppbackning eller stöttning. Vilka som ska hjälpas åt och stödja varandra behöver klargöras. Det kan handla om att någon eller några annars blir alltför belastade eller att de tar risker. Ibland är det arbetsgruppen som på egen hand kommer fram till hur man ska hjälpas åt och stödja varandra. Det gäl-

ler då att arbetsgivaren har koll på den sociala arbetsmiljön så att det inte uppstår samarbetssvårigheter eller konflikter. Vissa arbeten utförs också utan att det finns någon annan i närheten. Det är då särskilt viktigt att det finns någon att kontakta och som också går att nå.

I föreskriften finns det inget absolut krav på att dokumentera arbetsinnehållet skriftligt. Men det kan vara praktiskt som ett stöd för minnet och för att undvika att överenskommelser uppfattas olika. Det kan behövas särskilt om chefer eller arbetsledare inte är möjliga att få kontakt med eller är svåra att nå. Det kan också vara bra med skriftlig dokumentation för att arbetstagare har olika förutsättningar att ta till sig och delge information. Dokumentationen behöver hållas aktuell och uppdateras vid förändringar.

Frågor att ställa sig:

- Är det klart vad som **förväntas göras**?
- Är det klart vad det ska **leda till**, **hur** det ska göras och **vad som behövs** för att utföra arbetet?
- Är det klart vad som ska **göras först** vid tidsbrist?
- Är det klart vem som **kan hjälpa och stödja** och **vilka befogenheter** som gäller?
- Vad finns det för **forum** för dialog?

Starkt psykiskt påfrestande arbete

Så här står det i föreskrifterna:

8 §

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

Det här avsnittet gäller arbeten där det ingår arbetsuppgifter som handlar om att bemöta människor i svåra situationer. Exempelvis människor med svåra sjukdomar, i misär, med stort hjälpbehov, i kris eller som är utsatta för hot och våld. Det kan även handla om att fatta svåra beslut som man vet kommer att drabba människor allvarligt.

Krävande arbetssituationer

Det som kan bli extra svårt är sådant som berör oss starkt, exempelvis när en olycka kommer väldigt nära och vi har svårt att skydda oss känslomässigt mot det. Är situationen dessutom oväntad, akut och kanske orsakad genom våld eller liknande, kräver mötet ännu mer och är därmed mer belastande. Det kan vara starkt psykiskt påfrestande för socialsekreteraren som ska tvångsomhänderta barn, räddningspersonal som möter särskilt traumatiska situationer, för psykiatripersonalen som ska vårda mycket svårt sjuka patienter eller för chefen som tvingas säga upp arbetskamrater som drabbas hårt av beslutet.



Vissa yrken och arbetsuppgifter kan vara starkt psykiskt påfrestande. Det är viktigt att skapa möjligheter för arbetstagare att rapportera psykisk påfrestning i arbetet.

Det är viktigt att skapa möjligheter och ta fram rutiner för att underlätta för arbetstagarna att rapportera psykisk påfrestning i arbetet.

Andra arbetsmiljöregler som kan gälla vid starkt psykiskt påfrestande arbete

En del arbeten som är starkt psykiskt påfrestande innebär risker för hot eller hot om våld. Det finns separata regler som gäller våld och hot (AFS 2023:2, kap. 5). Där framgår det bland annat att om en arbetsuppgift innebär påtaglig risk för våld eller hot om våld får den inte utföras som ensamarbete (7 §).

5 § i föreskrifterna om ensamarbete (AFS 2023:2, kap. 6) säger att vid starkt psykiskt påfrestande arbete som utförs som ensamarbete ska eftersträvas att arbetstagare kan få direktkontakt med arbetskamrater eller andra människor.

I föreskrifterna om första hjälpen och krisstöd (AFS 2023:2, kap. 4) finns regler som rör det psykiska och sociala omhändertagandet som behöver vidtas i samband med olyckor, akuta krissituationer och liknande allvarliga händelser som kan utlösa krisreaktioner.

Stöd för arbetstagarna

Kollegialt stöd, som till exempel återkommande möten för reflektion och utveckling, är en bra grund. Men det kan även behövas annat som anpassade verktyg, arbetssätt, förhållningssätt, handlingsplaner med mera. Ett sätt att öka förmågan att hantera starkt psykiskt påfrestande arbete är genom särskilda informations- och utbildningsinsatser. Vilket stöd som behövs måste väljas utifrån hur arbetet ser ut eller vad den specifika situationen kräver.

Exempel

Handledningen för personalen, på boendet för personer med missbruksproblematik, hade dittills varit bra. Men

nu hade klientgruppen ändrats. Fler brukare med missbruksproblem hade flyttats dit på grund av kommunens ändrade riktlinjer. Under en tid kände sig flera i personalen extra hårt belastade. Chefen och personalen gick igenom vad som behövdes och bestämde sig för att anlita en ny handledare med rätt kompetens inom området. En arbetsgrupp fick till uppgift att se över rutiner och utbildningsbehov.

Rätt kompetens

En utgångspunkt är att inte i onödan utsätta någon som är oerfaren eller som saknar kunskaper för att hantera den här typen av situationer. Att möta exempelvis någon med psykisk ohälsa kan vara svårt om man inte har kunskaper att förstå vad det innebär och vad man kan göra. Även om arbetstagaren har rätt kunskaper och kompetens kan han eller hon ändå behöva handledning eller regelbundet samtalstöd. Kanske har man på arbetsplatsen gjort bedömningen att det inte behövs regelbundna samtal. Då behöver det finnas en beredskap för att vid behov ordna med handledning.

Frågor att ställa sig:

- Är arbetstagarna **utsatta** för stark psykisk påfrestning?
- Om de är det, har man vidtagit **åtgärder** för att motverka ohälsa och i så fall **vilka åtgärder**?

Arbets tid

Så här står det i föreskrifterna:

9 §

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

Ibland behöver arbete förläggas på arbetstider som innebär risker för ohälsa. Det är oundvikligt inom exempelvis vården, omsorgen, ordningsmakten och räddningstjänsten. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utföras som vanligt. Börja med att undersöka och riskbedöma arbetstidens längd, tid på dygnet och möjligheter till återhämtning. Finns det risker, så gäller det först att ta ställning till om de går att undvika. Om inte, så behöver något göras för att motverka att det leder till ohälsa. Exempel på åtgärder är att kunna byta arbetsuppgifter, utföra riskfyllda arbetsmoment under dagtid och förlägga skiftpassens rotation medurs.

Sömn, vila och pauser

Möjlighet till återhämtning är centralt. Återhämtning handlar om sömn och att vila kroppen mellan arbetspassen. Men det behövs också tillfällen till pauser och raster under arbetets gång för att orka med och fungera. Vid långa arbetspass eller kvälls- och nattarbete kan det behövas fler eller längre uppehåll. Det gäller såklart också att se till så att raster och pauser verkligen tas ut. Det är dessutom viktigt att platsen för rast och vila fungerar, att återhämtningen till exempel kan ske i en ostörd miljö.



Möjligheten till återhämtning är central.

Natt- och skiftarbete

Natt- och skiftarbete är exempel på arbetstidsförläggning som kan rubba den naturliga dygnsrytmen. Det kan leda till dålig sömn som leder till trötthet, minskad ork och svårighe-



ter att koncentrera sig. I förlängningen kan det leda till allvarliga hälsoproblem. Det är även så att de flesta människor presterar sämre nattetid även om de är utsövda. Det ökar risken för felhandlingar och olyckor.

Det finns krav på arbetsgivaren att erbjuda medicinska kontroller till arbetstagare som arbetar nattetid i föreskrifterna om medicinska kontroller i arbetslivet (AFS 2023:15). Medicinska kontroller och hälsoundersökningar kan vara en åtgärd för att fånga eventuell ohälsa på individ eller grupp-nivå. Kom ihåg att tecken på ohälsa hos en enskild arbetstagare kan vara en indikator på ett större arbetsmiljöproblem.

Arbetstidslagen är i stora delar dispositiv, vilket innebär att kollektivavtal kan ersätta bestämmelserna. Arbetsmiljölagen och föreskrifter som utfärdas utifrån arbetsmiljölagen är dock inte dispositiva. Det innebär att arbetstidslagens bestämmelser eller kollektivavtal gäller parallellt med bestämmelserna i arbetsmiljölagen och 9 § i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2).

Delade arbetspass

Delade arbetspass är en arbetstidform som innebär att arbetsdagen delas upp i två eller flera pass med ledighet emellan. Passens längd och arbetsplatsen kan ibland variera. Ett exempel är när en del av arbetet utförs på arbetsplatsen och en annan del utförs i hemmet. Delade arbetspass

< Natt- och skiftarbete är exempel på arbetstidstider som kan rubba den naturliga dygnsrytmen.

kan innebära hälsorisker om arbetsdagarna i praktiken blir långa. Det gäller exempelvis när det är kort tid mellan arbetspassen och det inte går att använda ledigheten eller när det saknas möjligheter till återhämtning.

Att under en längre period arbeta långa arbetsdagar och arbetsveckor (inklusive övertid) kan innebära risker för ohälsa. I arbetstidslagen (1982:673) anges gränser för hur många timmar arbetstagare som mest får arbeta och vilka viloperioder de minst ska ha. Arbetstidslagen anger därmed de yttersta gränserna för arbetstiden, men innehåller inga regler om att arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstiden i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

I Anteckningar om jourtid, mertid och övertid (AFS 2023:2, kap. 9) står det att arbetsgivare skall för varje arbetstagare föra anteckningar om jourtid, övertid och mertid. Anteckningarna skall göras på handling som arbetsgivaren bestämmer. De skall vara tydliga och uppställda på ett överskådligt sätt.

Tydliggöra gränser

Långtgående möjligheter att utföra arbetet på olika tider och platser, till exempel med mobiler och datorer, kan vara ett sätt att skapa flexibilitet för arbetstagarna. Men det kan också innebära risker att arbetet blir gränslöst och inkräktar på vila och återhämtning. Arbetsgivaren bör därför tydliggöra gränserna och på så vis minimera riskerna och behålla kontrollen över arbetstidens förläggning.

Frågor att ställa sig:

- Finns det hälsorisker med **arbetstidens förläggning**?
- Om det finns, kan de helt undvikas?
- Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?

Kränkande särbehandling

Så här står det i föreskrifterna:

10 §

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

Vad menas med kränkande särbehandling – vad betyder kränkande och vad betyder särbehandling? Att kränka betyder att genom ord eller handling förnedra någon eller några. Särbehandling innebär att bli behandlad annorlunda än andra på ett obegripligt och orättvist sätt och att riskera att hamna utanför arbetsplatsens gemenskap. Den här typen av händelser är känslomässigt påfrestande, obehagliga och olustiga eller ännu värre. I värsta fall kan det leda till allvarlig psykisk ohälsa.

Tydliga exempel på kränkande särbehandling är att inte bli hälsad på, bli kallad öknamn, att bli utfryst, att exkluderas från möten som man borde få vara med på, bli orättvist anklagad eller personligt uthängd eller att bli kallad för elaka saker inför andra. Alla ska veta att man inte får bete sig så mot andra.

> Kränkande särbehandling kan i värsta fall leda till allvarlig psykisk ohälsa och ska inte accepteras i verksamheten.



Exempel

På ett arbetsgruppsmöte ställde sig Sören upp och adresserade Lenita, direkt och högljutt. "Du har aldrig förstått det här, va? Kan du inte bara göra som vi andra och inte alltid ifrågasätta, fröken göra-som-jag-vill. Du är inte så duktig som du tror!" Det blev alldeles tyst. Chefen avslutade mötet och konstaterade bara att det rådde olika meningar. Lenita kände sig orolig och ledsen. Sören hade länge kritiserat henne men aldrig så där direkt och inför alla andra och chefen!

Följande natt sov hon oroligt och på morgonen kände hon olust inför att gå till arbetet. När hon tänkte efter hade Sören länge haft något emot henne. Vid flera tillfällen hade han "glömt" att kalla henne till viktiga möten och någon gång hade hon hört honom säga något negativt om hennes klädsel. Hon kunde inte förstå varför han var så otrevlig mot just henne. Andra hade ju också egna idéer och egna förslag. Lenita ringde sig sjuk.

Kränkande särbehandling är värre om det upprepas och pågår under en längre tid. I värsta fall kan det utvecklas till mobbning, där någon utsätts för systematiska kränkningar under en längre tid och inte kan försvara sig. Oavsett formen av kränkande särbehandling är det viktigt att tidigt uppmärksamma problemet som ett arbetsmiljöproblem. Även sexuella trakasserier och olika former av diskriminering ingår. Kom ihåg att kränkande särbehandling också kan ske via mejl, sms och sociala medier.

Om grunden för kränkande särbehandling är någon av de sju diskrimineringsgrunderna eller det rör sig om sexuella trakasserier kan det även vara reglerat i diskrimineringslagen.

Diskrimineringslagen (2008:567) har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Det är diskrimineringsombudsmannen som är den myndighet som utövar tillsyn över diskrimineringslagen.

Diskutera och förebygg

Som med allt arbetsmiljöarbete är det nödvändigt att arbetstagarna får vara med och påverka. Diskutera vad som kan vara kränkande särbehandling på er arbetsplats. Använd förslagsvis begreppen obehagligt, olustigt, obegripligt och orättvist för att komma igång med diskussionen. Det är bra att skriva ner vad som blir överenskommet, så att det finns något att falla tillbaka på. Ibland förekommer uttryck som "här är stämningen rå men hjärtlig" eller "här är det högt i tak". Men vad betyder det? Kom ihåg att det måste vara acceptabelt för alla, även för till exempel nyanställda och inhyrd personal.

Riskkällor

För att förebygga kränkande särbehandling behöver hela arbetssituationen vägas in. En varningsklocka kan vara att arbetsgruppen fungerar dåligt eller att det finns konflikter. Konflikter kan i sig vara en källa till dålig arbetsmiljö som kan

kräva insatser. En konflikt kan definieras som när två eller flera individer aktivt är engagerade i en hätsk diskussion, från ilsken argumentering vid mötesbordet till skrik i korridoren.

Konflikter riskerar att urarta i kränkande särbehandling, så det är därför viktigt att arbeta förebyggande. Andra källor till dålig social arbetsmiljö kan vara ohälsosam arbetsbelastning och otydligt arbetsinnehåll, exempelvis stor arbetsmängd, ont om tid och otydlig arbetsfördelning. Vid en stor förändring, till exempel en stor omorganisation, gäller det att vara särskilt uppmärksam.

Frågor att ställa sig:

- Finns det **kunskap** hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- Är det **tydligt** att det inte är **accepterat**?
- Har man **koll på det som kan orsaka** kränkande särbehandling?
- Gör man **någonting** åt det?

Vad gör man när kränkande särbehandling sker?

Så här står det i föreskrifterna:

11 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Det ska framgå av rutinerna

1. vem som ska ta emot information om att kränkande behandling förekommer,
2. vad mottagaren ska göra, hur informationen kommer att hanteras, och
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp.

Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

11 §

Även om arbetsgivaren vidtagit åtgärder för att förebygga kränkande särbehandling, så går det inte helt att utesluta den här typen av händelser. Syftet med 11 § i föreskrifterna är att tidigt fånga upp händelserna och förebygga ohälsa. Därför behöver en beredskap finnas för att ta hand om och hantera situationen och ge dem som drabbas hjälp. Det måste finnas tydliga rutiner som alla vet om. Alla ska veta vad de ska göra. Om det redan finns tillbudsrapportering kan det vara smidigt att ta med rutinerna i den. Tänk också på att den här typen av information kan vara känslig. Vilka har tillgång till informationen? Hur skyddas den från obehöriga?



Om rutinerna

Rutinerna ska minst omfatta:

- Vem ska man säga till?
Den personen bör ha kunskap och möjlighet att ta emot informationen snabbt.
- Vem pratar man med om den som kränker är närmaste chefen eller annan som man är beroende av?
Det bör finnas alternativ.
- Vad händer med det jag berättar?
Det ska vara klart vilka som får del av informationen och hur den i övrigt hanteras.
- Vilken hjälp finns att få för den som är utsatt?
Den kan ges av någon med rätt kompetens från personalavdelningen, företagshälsovård, konsult eller motsvarande. Det är viktigt att det sker snabbt och professionellt.

Föreskriften reglerar vad rutinerna minst ska omfatta och ger samtidigt utrymme för utökade sätt att hantera problemet. Exempelvis kan företagshälsovården vara en part som direkt kontaktas och har mandat att agera med rapportörens godkännande.

< Rutiner för hantering av kränkande särbehandling ska finnas.

Snabb hjälp

Ett viktigt första steg är att ta reda på om någon farit illa eller mår dåligt av situationen. Detta för att kontrollera att de som behöver får hjälp. Glöm inte dem runtomkring som kan fara illa, utan att vara direkt inblandade.

Utreda med omsorg

Om det finns tecken på ohälsa ska man utgå från det vanliga systematiska arbetsmiljöarbetet och åtgärda så att det inte fortsätter vara till skada eller riskerar att drabba andra.

12 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet eller om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas.

Denna regel betyder i detta sammanhang att om det finns tecken på ohälsa eller allvarligt tillbud inträffat som är kopplat till information om kränkande särbehandling så ska arbetsgivaren göra en utredning. Vilket i praktiken innebär att undersöka, riskbedöma och åtgärda brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte. Men om en sådan utredning genomförs så är det alltid viktigt att göra det på ett sätt så att man för det första inte riskerar att förvärra för de inblandade och för det andra inte skadar den sociala arbets-

miljön. Det förra kan exempelvis handla om att bli falskt utpekad, pressad eller bli föremål för omotiverad uppmärksamhet. När det gäller den sociala arbetsmiljön i sin helhet kan det handla om att det finns risk för att förtroenden rubbas eller att det orsakar splittring.

Se till att den eller de som håller i utredningen inte på något sätt är inblandade själva och kan agera opartiskt. Det är bra om någon extern resurs tar hand om utredningen, förslagsvis företagshälsovården eller annan expert. Redan innan man anlitar resursen bör man se till att denne ges förutsättningar att agera oberoende och opartiskt. Det gäller att alla inblandade står bakom kontraktet.

Frågor att ställa sig:

- Har alla **information** om **vem eller vilka** man ska tala med gällande kränkande särbehandling?
- Vet dessa i sin tur **vad de ska göra** och **hur informationen ska hanteras**?
- Står det klart var den utsatte kan få **hjälp så snabbt som möjligt**?

Arbeta på ett systematiskt sätt

Här kommer en beskrivning av hur det går att koppla de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorerna till aktiviteter i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det handlar om att stegvis undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Beskrivningen kan vara ett stöd för att orientera sig och komma igång.

Undersöka

Grundliga och kontinuerliga undersökningar kan behövas för att få syn på brister inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Undersök minst faktorerna som finns med i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö och som finns beskrivna i de olika avsnitten i vägledningen.

Det går att samla in information om arbetsmiljön genom att arbetsgivare och arbetstagare pratar med varandra i det dagliga arbetet.

Men det bör också finnas planerade tillfällen, möten, arbetsplatsträffar med mera där man kan ta upp de här frågorna. Det finns skillnader i arbetsmiljön mellan yrken, arbetsgrupper och funktioner. Därför är det viktigt att låta alla komma till tals. Syftet är att enas om hur det förhåller sig när det gäller till exempel: krav, resurser, arbetsinnehåll, samarbete och socialt stöd. Ett tips är att dokumentera det som tas upp vid möten och träffar.

Medarbetarundersökningar som vanligtvis genomförs mer sällan, där arbetstagarna har möjlighet att vara anonyma, kan vara ett bra komplement. Men glöm inte att ta hänsyn till skillnader mellan avdelningar, grupper och funktioner så att de inte går förlorade när man slår ihop resultaten.

Ett annat sätt att fånga in eventuella brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är genom att samla in information om avvikande händelser som skulle kunna leda till ohälsa och olyckor, så kallad tillbudsrapportering.

Tecken att vara uppmärksam på

Det finns vissa tecken som kan tyda på brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Dessa kan det vara bra att särskilt vara uppmärksam på.

Tecken som kan tyda på brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

- Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning
- Olyckor, olyckstillbud och avvikelser
- Övertidsarbete, tar med arbete hem, jobbar över raster eller luncher

>>>



- Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat
- Hög arbetsintensitet/arbetstempo
- Signaler om att det är svårt att hinna med/klara av arbetet
- Konflikter, samarbetssvårigheter
- Bristande motivation, nedstämdhet, irritation
- Värk, sömnbesvär, trötthet, mag-tarmbesvär
- Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ

För att tillbudsrapportering ska fungera behöver man komma överens om hur den ska gå till, skriftligt eller muntligt, eller med hjälp av exempelvis ett dataprogram. Exempel på tillbud förutom olyckstillbud kan vara konflikter och samarbetsproblem, oplanerad övertid eller att inte kunna ta sina raster. Det är viktigt att uppmuntra till att rapportera. Tänk på att varje händelse som rapporteras inte behöver vara allvarlig i sig. Det kan också vara så att flera till synes olika händelser kan peka på större problem.

Exempel

I ett vårdboende bodde vårdtagarna på två våningsplan med en trappa mellan. Personalen jäktade runt i huset och sprang upp och ner för trapporna för att hinna med allt. Flera tillbud hade rapporterats om personal som halkat eller snubblat i trappan. Medarbetarenkäten indikerade att det fanns konflikter. Det hade också rapporterats om oro och klagomål från vårdtagarna på grund av att man inte hunnit med allt.

Arbetsledaren och personalen satte sig ner och gjorde en grundlig analys av situationen. Det blev tydligt att fördelningen av arbetsuppgifter var en viktig orsak. De kom bland annat fram till att det gick att dela upp arbetsuppgifterna så att en av vårdarna tog hand om det mesta av arbetet på första våningen medan den andra kunde ta hand om arbetet på andra.

En tavla sattes upp vid ingången som visade arbetsfördelningen. Vårdtagarna och de anhöriga kunde nu se vem de i första hand skulle vända sig till. På så vis kunde var och en i lugn och ro koncentrera sig på sina arbetsuppgifter och springet minskade. Tydligheten i arbetsfördelningen bidrog till en god stämning och ett bättre samarbete. Även vårdtagarna blev lugnare och verkade må bättre.

Riskbedöma

Använd resultaten från undersökningen för att bedöma hur stor risken är och vilka som är exponerade. Riskbedömningar handlar om att bedöma sannolikheter för, och konsekvenser i form av, ohälsa. För att göra riskbedömningen på detta område behöver ni ta hänsyn till exempelvis om det finns olycksrisker, hur länge det har pågått, hur ofta det har förekommit, möjligheter till återhämtning och samarbetet och det sociala stödet.

Exempel

I det här fallet fanns det risk för fall i trappa vilket bedömdes som allvarligt, så hur länge det pågått blev inte

avgörande för den riskbedömningen. De bedömde risken för ohälsosam arbetsbelastning som allvarlig på grund av att det pågått länge och att problemet gällde alla kvällar. De flesta kvällarna gick det inte att ta rast överhuvudtaget. Eftersom alla var lika upptagna var det svårt att ta hjälp av varandra. De konflikter som fanns hade som följd att man i vissa fall tvekat att be om hjälp med arbetsuppgifter.

Åtgärda

Förutsättningen för att kunna komma fram till rätt åtgärder är att undersökningen och riskbedömningen gjorts så utförligt och noggrant som möjligt. Det är endast när man kommer åt de verkliga orsakerna som arbetsmiljön genomgripande kan förbättras. Det kan vara lätt att missa helheten, att bara göra någonting åt symptomen istället för att lösa grundproblemet. Vad är det egentligen som leder fram till att riskerna uppkommer? Vad behöver man komma åt och förändra?

Gör en skriftlig handlingsplan med de åtgärder som ska genomföras. En viktig punkt är att beskriva åtgärderna så konkret och detaljerat som det går i handlingsplanen. På så vis undviker ni att missa något. Bestäm och skriv upp vem som ska utföra åtgärden och vem som är ansvarig för att den genomförs. Bestäm också när åtgärden ska vara utförd. Åtgärder som genomförs direkt behöver inte tas upp i handlingsplanen, men det kan ändå vara bra att göra det för att underlätta uppföljningen. Innan man vidtar åtgärder kan man också behöva fundera på om det kan påverka arbetsmiljön för till exempel andra yrkesgrupper eller avdelningar.

I en större organisation kan man behöva fatta beslut och ta in hjälp med att utföra åtgärder utanför den enhet man själv tillhör. Kanske behöver inköpsavdelningen samarbeta kring inköp av ett anpassat tekniskt system, verkställande direktör fatta beslut om nyrekrytering eller utbildningsansvarig planera och arrangera utbildningar. Kom ihåg att föra in alla åtgärder och vilka som kommer utföra dem i handlingsplanen.

Exempel

I exemplet om vårdboendet gjorde de en grundlig undersökning av orsakerna i arbetsmiljön. De satte av tid för att träffas och diskutera och i grupp gå igenom orsakerna till olycksriskerna, den ohälsosamma arbetsbelastningen och konflikterna. Till en början verkade det som om problemet handlade om att de var för få på kvällstid. Vid en djupare analys så framkom det att fördelningen var otydlig.

Belastningen i hela boendet var ganska ojämn, och det var svårt att överblicka vad som behövde göras och var personalen befann sig. Vårdtagarna styrde ofta genom att kalla på den personal de önskade. Allt det sammantaget orsakade springet i trapporna. Det skapade också ett extra krav att lösa otydligheterna i fördelningen av arbetsuppgifterna under arbetets gång. Det bidrog i sin tur till ohälsosam arbetsbelastning och konflikter. En handlingsplan togs fram. De ansvariga cheferna, tillsammans med skyddsombud och samverkansgruppen, tog fram åtgärder i form av schemaläggning och tydlig fördelning av arbetsuppgifterna på boendet.

Följ upp

Följ upp åtgärderna och kontrollera hur det går. Om det inte går att följa planen, justera då uppgifterna om det behövs, pricka av det som är klart och gå vidare. Om åtgärderna inte går att genomföra som det är tänkt, fundera då igenom om det går att göra på något annat sätt. Om inte – gå då tillbaka till tidigare steg och börja om.

Exempel

Chefen kontrollerade att de nya åtgärderna fungerade och följde sedan upp via sjuktal, rapporterade olyckstillbud och dokumentation. Det visade sig att schemaläggningen och fördelningen av arbetsuppgifterna hade haft positiva effekter på arbetsbelastning, samarbete och olyckstillbud.

En rutin togs fram för återkommande undersökningar av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, där schemaläggning och fördelningen av arbetsuppgifter nu ingick. De utökade också sitt rapporteringssystem med frågor för att inkludera tillbud kopplade till den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Efterord

Många är kunniga och väl insatta i att arbeta med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. I det fallet blir vägledningen bara en bekräftelse på att man tänker och gör rätt. För andra är det första gången de får tillfälle att bekanta sig med området. I det fallet kan det behövas mer hjälp att komma igång. Det kan då vara idé att ta hjälp från till exempel företagshälsovården, annan sakkunnig resurs eller en utbildningsarrangör. Arbetsmarknadens parter bidrar med stöd och hjälp i frågorna som exempelvis Prevent och Suntarbetsliv. Även på Arbetsmiljöverkets webbplats finns mer information (www.av.se).

Det är viktigt att se arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som ett långsiktigt arbete som inte är färdigt och alltid behöver utvecklas. Om vi alla hjälps åt kommer vi med tiden att skapa en förbättrad arbetsmiljö med bättre hälsa och goda arbetsplatser för alla.

Lycka till!

Anteckningar

På arbetsplatsen ska man:

Se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- **Finns kunskap** för att förebygga och hantera arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos **vilka**?
- Hur ser man till att alla de som behöver kunskap **får** den?
- **Vad** har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att **göra** något?

Komplettera arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö

- Hur **har** vi **det** nu organisatoriskt och socialt?
- Hur vill vi att **det ska vara** inom en bestämd framtid?
- Hur **når** vi **dit**?
- Är det **förankrat** hos alla (inklusive högsta ledningen)?

Anpassa resurserna till kraven i arbetet (eller vice versa)

- **Vilka** krav ställs i arbetet och **vilka resurser** finns det? Är de i **balans**?
- Finns det tillräckligt med tid för allt arbete som ska utföras?
- Finns det sätt att **rapportera om och fånga upp** signaler om ohälsosam arbetsbelastning?

Klargöra arbetets innehåll

- Är det klart vad som **förväntas göras**?
- Är det klart vad det ska **leda till**, **hur** det ska göras och **vad som behövs** för att utföra arbetet?
- Är det klart vad som ska **göras först** vid tidsbrist?
- Är det klart **vem** som **kan hjälpa och stödja** och **vilka befogenheter** som gäller?
- Vad finns det för **forum** för dialog?

På arbetsplatsen ska man:

Identifiera stark psykisk påfrestning

- Är arbetstagarna utsatta för stark psykisk påfrestning?
- Om de är det, har man vidtagit åtgärder för att motverka ohälsa och i så fall vilka åtgärder?

Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa

- Finns det hälsorisker med arbetstidens förläggning?
- Om det finns, kan de helt undvikas?
- Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?

Förebygg kränkande särbehandling

- Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- Är det tydligt att det inte är accepterat?
- Har man koll på det som kan orsaka kränkande särbehandling?
- Gör man någonting åt det?

Ta fram rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras

- Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling?
- Vet dessa i sin tur vad de ska göra och hur informationen ska hanteras?
- Står det klart var den utsatte kan få hjälp så snabbt som möjligt?

Den här vägledningen innehåller råd, rekommendationer och exempel som kan vara till hjälp när du ska följa våra föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2). Vi har delat in den i två delar:

- Vägledningen
- Lathund "På arbetsplatsen ska man:"

Vägledningen vänder sig till er som ska bedriva arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen, till exempel i rollen som arbetsgivare, chef, skyddsombud, arbetstagare eller resursperson.

Arbetsmiljöverket
171 09 Solna
Telefon 010-730 90 00
E-post arbetsmiljoverket@av.se
www.av.se

Nr H457



Vår vision: Ingen ska bli sjuk, skadas eller dö av jobbet.

