

Organisations- hälsa

Om hållbart arbetsliv, förändringsarbete
och det hälsofrämjande perspektivet

Jan Winroth

Utgåva 2022

ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ

5

Centrala områden relaterade till arbetsmiljö innefattar regelsystem, fysisk arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö, arbetsskador och rehabilitering (Zanderin, 2005). Historiskt sett har frågor som skydd, säkerhet och riskfaktorer betonats då det i många arbetsmiljöer fanns stora risker.

Arbetslivet har de senaste tio åren genomgått stora förändringar, vilket också inneburit att arbetsvillkor och förutsättningar i arbetsmiljöer ser annorlunda ut. Detta kan ses som en förklaring till behovet av att förnya de föreskrifter och regelverk som ska reglera hur man i dagens arbetsliv ska tänka och arbeta med arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö (2015) utgör ett exempel på detta. Om man ser till regelsystemet fungerar arbetsmiljölagen (1977) som den generella utgångspunkten, vilken sedan regleras genom Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (2001) där det systematiska arbetet betonas utifrån följande logik: undersökning – riskbedömning – åtgärd – kontroll. Frågan är nu huruvida de nya föreskrifterna innebär ett nytt sätt att tänka och att arbeta med arbetsmiljö och hälsa?

ARBETSMILJÖVERKETS FÖRESKRIFTER OCH ALLMÄNNA RÅD OM ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ (2015) – INNEHÅLL OCH TOLKNING

Delar av föreskrifterna ersätter tidigare föreskrifter, vilket innebär att vissa delar är redan kända frågeställningar. Exempel på detta är de tre områden som lyfts fram i föreskrifterna:

- *Arbetsbelastning* (9 §): primärt en organisatorisk och individrelaterad fråga där det handlar om att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet, en tydlig uppdragsdialog (10 §) och att "arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande och leder till ohälsa hos arbetstagarna" (11 §).
- *Arbetstider* (12 §): primärt en organisationsfråga, där det handlar om att – i möjligaste mån – förlägga arbetstider så att de inte skapar ohälsa. Här lyfts *återhämtning* fram som en viktig fråga.
- *Kränkande särbehandling* (13 §): primärt en social fråga – relationsfråga – med huvudbudskapet att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Att arbeta med frågor om bemötande och om uppträdande kan utgöra viktiga strategier för att motverka att detta sker i verksamheten. Här ska också finnas rutiner för att hantera sådana frågor om de uppstår (14 §).

Vad är då nytänkandet? Rubrikvalet antyder ett perspektivskifte i tänkandet om arbetsmiljöfrågor. Organisatorisk arbetsmiljö innebär att betoningen blir starkare på hur organisatoriska frågor påverkar arbetsmiljön och hälsan. Det kan vara frågor som har med ledning och styrning att göra eller med hur balansen mellan krav och resurser ser ut. Ett exempel kan vara att man infört ett ledningssystem som innebär ökade krav på dokumentation, vilket kan få till följd att ungefär fem procent av tillgänglig arbetstid går åt till uppfylla dessa nya administrativa krav. Om det då inte samtidigt tillskjuts resurser som motsvarar de nya kraven, är alternativet ökad arbetsbelastning eller mindre tid till det som utgör

själva verksamhetsuppdraget. Social arbetsmiljö har tidigare betraktats som en del av den psykosociala arbetsmiljön, men där har man nu valt att öka betoningen på de sociala och de mellanmännsliga frågorna, vilka kan kopplas till bemötande, socialt stöd och arbetsklimat.

Den andra dimensionen som innebär något nytt är att det främjande perspektivet lyfts fram i 1 §, där det formuleras på följande sätt: "Syftet med föreskriften är att *främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa* på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön" (min kursivering). Detta återkommer i 7 § som handlar om mål där formuleringen är: "*Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.*" (Min kursivering.) Här inkluderas också intentionen om *medarbetarnas delaktighet*. Dessa formuleringar anger tydligt att det handlar både om hälsofrämjande och om förebyggande arbete, vilket sedan inte matchas i kravet angående kunskaper i 6 §. I denna paragraf lyfter man fram två områden som chefer och arbetsledare ska ha kunskap om, nämligen:

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

I 6 § nämns också att arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken. Utan alltför djupgående analyser kan man konstatera att om det som står i föreskriften ska bli praktik så krävs det också kunskaper om och kompetens i:

3. *Hur man omsätter organisatorisk arbetsmiljö till praktisk handling:*
Förstå kopplingen mellan verksamhetsfrågor, arbetsmiljö och hälsa.
Organisatorisk arbetsmiljö handlar om att skapa bra arbetsvillkor.
Exempel på detta kan vara en organisering där roller och ansvar är tydliga för medarbetarna. Det kan också handla om bra arbets-scheman med inlagda raster där det finns tid för återhämtning.
4. *Hur man arbetar hälsofrämjande:*
Formulera mål, omvandla till strategier, följa upp och utvärdera
- på olika systemnivåer. Kompetens i hälsopromotion.

I det följande (se även andra avsnitt i boken – exempelvis kapitel 2 och kapitel 3) kommer den vägledning som finns att kompletteras, så att även punkt 3 och punkt 4 får en idémässig och teoretisk grund som kan vara vägledande för hur det kan gå till i praktiken (Arbetsmiljöverket, 2016).

ORGANISATORISK ARBETSMILJÖ – ORGANISATIONS- OCH VERKSAMHETSFOKUS

Organisatorisk arbetsmiljö tar sin *utgångspunkt i verksamheten* och i hur den organiseras och drivs. Den grundläggande kompetensen för detta hämtas i organisationsteori och i arbets- och organisationspsykologin. Bolman och Deal (2012) menar att för att förstå en organisation krävs det att man anlägger flera perspektiv (som jag presenterat i avsnittet om organisationsteori) – ett strukturellt som bland annat handlar om hur man organiserar, leder och styr en organisation; ett HR-perspektiv (*human resources*) som fokuserar på mänskliga behov och på mänskliga resurser i en organisation som kompetens och hälsa; ett symboliskt perspektiv som betonar normer och värderingar eller organisationskultur och ett ”politiskt” perspektiv som handlar om makt och olika intressen som kan visa sig på varierande sätt. Detta kan utgöra en bakgrund när det gäller att beskriva och analysera den organisatoriska arbetsmiljön (se tidigare avsnitt om organisationsteori). Ett enklare sätt att uttrycka det är att säga att det handlar om *arbetsvillkor*. Det viktiga är att kunna göra kopplingar mellan arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa. Vad kan göras för att främja hälsa och vad är det som kan orsaka ohälsa? Finns det kompetens för detta så att man kan formulera mål, välja strategier och utvärdera resultat? Här ska några modeller presenteras som kan vara vägledande för tanke och för handling när man arbetar med organisatorisk arbetsmiljö. Den första modellen betonar uppdraget och resultatet medan den andra fokuserar på arbetsvillkor och på kopplingarna mellan verksamhets- och/eller organisationsfrågor, arbetsmiljö och hälsa. Vissa av dessa modeller har presenterats redan tidigare i boken.

Grundfrågan för en organisation är: *Varför finns den?* När det gäller den offentliga sektorn handlar det om att den har ett uppdrag som kan bestå i utbildning, sjukvård, omsorg, service, infrastruktur eller myndighetsutövning. Inom näringslivet utgör utgångspunkten en affärsidé som kan



FIGUR 5.1 Verksamheten som utgångspunkt – relaterad till uppdrag, resultat och kvalitet.

handla om produkter, tjänster och service som det finns en marknad för. Med detta som utgångspunkt organiserar man en verksamhet som levererar det önskade resultatet, som kan värderas av medborgare, brukare, patienter, klienter eller kunder och som kallas yttre kvalitet. Ser man i stället till under vilka förutsättningar man levererade sitt uppdrag, handlar det om den inre kvaliteten eller den organisatoriska arbetsmiljön, som här utgör en av de avgörande faktorerna. *Kraven* kan handla om uppsatta mål, att ha rätt kompetens för uppdraget, att följa regelverk, att uppnå vissa prestationsmål eller att ha ett gott bemötande.

Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav. Det ställs krav på *vad* man ska göra, till exempel vilken vård som ska 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 *när* något ska göras och *när* det ska vara klart. (Arbetsmiljöverket, 2016, s. 34–35)

Resurserna kan handla om personal, kompetens, engagemang, pengar, tid, lokaler, nätverk med mera. *Ansvar* är kopplat till den roll man har, vilket kan innebära ett arbetsmiljöansvar om man är chef eller olika former av ansvar kopplat till profession eller till det uppdrag man har. Det kan handla om att känna till regelverk, att använda skyddsutrustning eller att rapportera avvikelser. Om man ser det ur ett mer främjande perspektiv, har man ett stort ansvar för att själv bidra till ett gott arbetsklimat och till en god arbetsmiljö. *Kommunikation* kopplat till organisatorisk arbetsmiljö kan handla om uppdragsdialog, vilket innebär att ledningen på ett tydligt sätt kommunicerar mål, uppdrag, krav och resurser. Det

kan också vara att ge feedback eller ge återkoppling på det arbete som utförs. Detta är i sig faktorer som är hälsofrämjande och som kan kompletteras med de vardagsnära frågorna som handlar om att bli sedd och lyssnad på, vilket i första hand det nära ledarskapet kan påverka. Detta leder vidare till hur man kan göra kopplingar mellan verksamhetsfrågor, arbetsmiljö och hälsa.

Externa och organisatoriska villkor utgör en utgångspunkt – kontextfrågor. Mer specifikt kan man tala om de arbetsvillkor som gäller för den lokala nivå där verksamheten bedrivs. Hur arbetet här organiseras, leds och styrs avgör hur den organisatoriska arbetsmiljön är. Hur samarbetet fungerar och hur arbetsklimatet är visar sig i den sociala arbetsmiljön. Hur man uppfattar det aktuella läget varierar, på samma sätt som den upplevda arbetsmiljön varierar. Hur arbetsvillkoren och hur arbetsmiljön är påverkar i sin tur hälsoläget i organisationen. I modellform kan detta beskrivas på följande sätt:



FIGUR 5.2 Organisations- och verksamhetsfrågor kopplade till arbetsmiljö och hälsa.

Ett mycket kondenserat sätt att uttrycka vad som utmärker en formell organisation är (Bruzeliuss & Skärvad, 2011, s. 27)

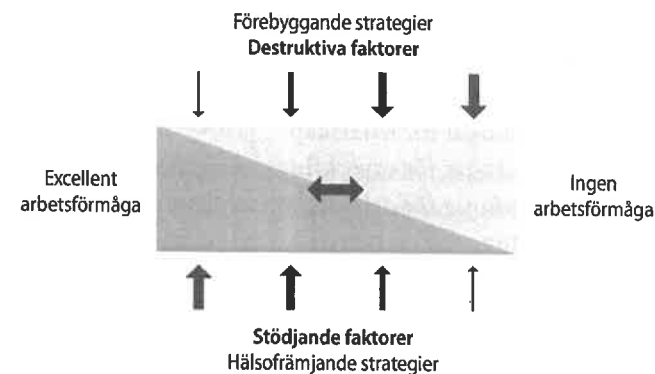
- arbetsfördelning och specialisering
- samordning och styrning
- ledarskap
- mål.

Organisering handlar om roll och om ansvarsfördelning eller fördelning av arbetsuppgifter. Hur verksamheten organiseras påverkar arbetsvillkoren både på grupp- och på individnivå. En vanlig organisationsform är linje – stab, vilket innebär att beslut tas på linjen, där det tydligt framgår vilka hierarkiska nivåer som finns eller hur många beslutsnivåer det finns. Till sin hjälp i exempelvis juridiska frågor, IT-frågor, personalfrågor och arbetsmiljöfrågor finns det stödresurser i form av stab eller andra stödresurser som kan vara kopplade till HR-kontor eller företagshälsovård. Det är linjen eller verksamheten som äger frågorna och som har huvudansvaret. *Ledning och styrning* utgör en mycket avgörande faktor för hur en organisation och dess medarbetare fungerar och agerar. Varje organisation har ett antal olika ledningssystem som påverkar medarbetarnas vardag och därmed såväl arbetsmiljö som hälsa. Om man börjar på ett övergripande plan kan det finnas ett starkt fokus på kontroll – eller på motsatsen – på tillit. Verksamhetens art påverkar av naturliga skäl vilka lednings- och styrformer som är mest relevanta. Ekonomistyrning finns alltid med i alla organisationer som en ram, där budget och bokslut blir viktiga ingredienser. I myndighetsutövning blir regelstyrning särskilt framträdande, men finns i någon form med i alla typer av verksamheter. Arbetsmiljölagen (1977), Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (2001) och Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö (2015) är typexempel på regelstyrning. Normativ styrning handlar snarare om att betona de värdegrundsfrågor och de normer som man vill ska genomsyra verksamheten liksom hur medarbetarna ska agera i olika situationer. Att styra genom mål utgör också en generell grund i de flesta organisationer (Alvesson & Sveningsson, 2012; Johanson & Skoog, 2007). När man ska arbeta med organisatorisk arbetsmiljö, måste man identifiera hur villkor, organisering, ledning och styrning ser ut i den egna organisationen, det vill säga göra en bra kontext- och nulägesanalys. Här räcker det med att konstatera att arbetsvillkor och organisering påverkar arbetsmiljö och hälsa samt att arbetsmiljö och hälsa på motsvarande sätt påverkar verksamhetens resultat och kvalitet!

NULÄGE – EN REFERENSPUNKT FÖR ÅTGÄRDER OCH UTVÄRDERING

Om man börjar med att *göra en kontextanalys*, får man en utgångspunkt för villkor och förutsättningar. Eftersom verksamheters art och villkor varierar i mycket stor utsträckning, utgör detta en viktig utgångspunkt för att det ska bli så verksamhetsrelaterat som möjligt. På det här stadiet betraktar man villkor mera övergripande, vilket kan innefatta exempelvis ledning och styrning, vad som står i policy- och styrdokument och hur uppdraget ser ut i relation till de resurser som står till förfogande. Då kan man också försöka värdera ledarskapets engagemang i frågorna och medarbetarnas intresse och delaktighet. För att bli mer specifik handlar det sedan om att få en så klar bild som möjligt av hur arbetsmiljön ser ut och hur hälsoläget är. Oftast finns redan existerande rutiner och metoder som organisationen valt för att beskriva och analysera nuläget. Metoder som används eller kan användas är enkäter, intervjuer, observationer, dokumentanalys, tester, fokusgrupper, dialog med berörda med mera. Det kan vara på sin plats att reflektera över huruvida det primärt handlar om kartläggning, där det kvantitativa ligger i förgrunden med statistik och statistisk analys, eller huruvida det snarare gäller att göra en nulägesanalys där man också vill värdera den bild som växer fram och som då kräver en mer kvalitativ analys där värdemässiga utgångspunkter och teorier kan utgöra verktyg. Fokuserar man alltså på det som fungerar bra och på de som resurser som finns tillgängliga, eller fokuserar man i första hand på problem och brister eller fokuserar man på en kombination av dessa? Följdfrågor här blir: Hur kommuniceras de resultat som kommer fram? Hur tar man frågorna vidare till handling? Det vill säga information – dialog – fortsatt process?

Modellen i figur 5.3 kan vara vägledande i arbetet med att ta fram ett nuläge, som sedan i sin tur kan vara vägledande för det förebyggande och hälsofrämjande arbetet. Utifrån denna modell kan en dialog föras på arbetsplatsen eller i organisationen om vilka som uppfattas som de största riskfaktorerna och hur dessa skulle kunna elimineras eller påverkas – förebyggande strategier. Exempel på destruktiva faktorer kan vara dåligt arbetsklimat där konflikter och mobbning förekommer. Andra destruktiva faktorer kan vara ett frånvarande ledarskap eller en dålig fysisk arbetsmiljö. På motsvarande sätt identifieras de faktorer som upp-



FIGUR 5.3 Grad av arbetsförmåga – kopplat till destruktiva och stödjande faktorer (fritt efter Lindberg, 2006).

fattas som mest stödjande och hur det skulle gå att underhålla dessa eller till och med utveckla dem – hälsofrämjande strategier. Exempel på en hälsofrämjande faktor är ett nära ledarskap som lyssnar på sina medarbetare, ser dem och ger dem feedback. En arbetsgrupp som fungerar bra ihop och trivs med varandra utgör också en stödjande faktor. Syftet är att bibehålla eller förbättra arbetsförmågan, hälsan och hållbarheten hos medarbetarna – en av organisationens viktigaste resurser.

Friskfaktorer i arbetslivet – organisationsfokus

Enligt forskningen (Abrahamsson m.fl., 2003; Aronsson & Lindh, 2004; Hultberg, 2012; Hultberg m.fl., 2018; Lindberg & Vingård, 2012) är följande några av de mest framträdande friskfaktorerna i arbetslivet:

- balans krav–resurs (kanske den allra viktigaste)
- tydliga mål som kommuniceras
- tid för reflektion, återhämtning och utveckling – möjliggöra
- skapa förutsättningar för delaktighet – känna att man kan påverka sin arbetssituation.

I *Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid* (Arbetsmiljöverket & MYNAK, 2021, s. 22) har man listat ett antal friskfaktorer kopplade till

olika teman och områden. Utifrån dessa teman har man sedan kommit fram till "en klassificering som kan ses som slutliga friskfaktorer:

- Goda förutsättningar för ledarskap
- Goda förutsättningar för utvecklingsmöjligheter och lärande
- Goda förutsättningar för delaktighet och kommunikation
- Goda förutsättningar för arbete med mål och värdegrund
- Goda förutsättningar för strategiskt arbetsmiljöarbete och arbete med hälsoläge och sjukfrånvaro".

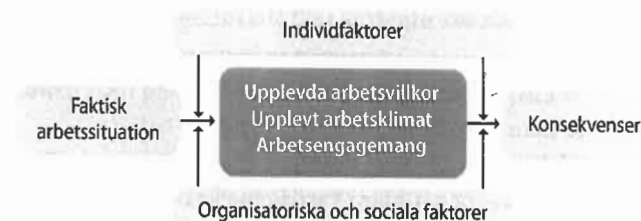
Betoningen här ligger på *goda förutsättningar eller villkoren* relaterat till de olika temaområdena som utgör utgångspunkten för den organisatoriska arbetsmiljön.

Om man ser till en mycket generell faktor som påverkar såväl verksamhet som arbetsmiljö så är det hur *ledarskapet* agerar och fungerar. Det gäller såväl det strategiska som det nära ledarskapet. Larsson (2010) visar i sin avhandling hur ledarskapets värderingar och hur de verktyg i form av teorier och modeller som de har att tillgå påverkar ledarnas beteende som i sin tur påverkar medarbetarnas beteende. Andra avhandlingar visar också hur viktigt ledarskapet är (se Skagert, 2010). Ett exempel kan vara att ledarskapet kan fungera som en buffert om verksamheten utsätts för förändringstryck. Men för att ledarna då själva ska vara hållbara krävs stödjande strukturer i form av interna eller externa resurser som i olika situationer kan fungera som bollplank. HR kan utgöra en sådan resurs, men forskning visar att den transformation av HR som förekommit i många svenska företag bidragit till att första linjens chefer fått ett ökat ansvar för HR-frågorna och därmed ytterligare en uppgift på kravlistan. (Boglund, Hållstén & Thilander, 2021). Att analysera ledarskapets villkor blir med andra ord en viktig del av kontextanalysen. I *Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid* (Arbetsmiljöverket & MYNAK, 2021, s. 19) skriver man: "Det framkommer tydligt att ledarskap är en avgörande faktor för att skapa friska och produktiva organisationer. [...] Något som återkommer vad gäller ledarskapet är att social kompetens framhålls som en viktig del vid sidan av de specifika verksamhetskunskaper som behövs."

UPPLEVD ARBETSMILJÖ – INDIVIDFOKUS

Tidigare användes formuleringen psykosocial arbetsmiljö, som då även innefattade det psykologiska eller individuella perspektivet på arbetsmiljön, där upplevelsen blir central. Detta utgör fortfarande en viktig aspekt, när man arbetar med arbetsmiljöfrågor och hälsa. Samma situation kan uppfattas på helt olika sätt, sett ur ett individperspektiv. Modellen i figur 5.7 ger en illustration över detta.

Hur man tänker, reagerar och agerar är något som utvecklats under en lång tid. Vissa klarar påfrestningar och utmaningar på ett mycket bra sätt, medan andra är mer känsliga och upplever hög grad av stress när exempelvis nya villkor uppstår. Teoribildningen KASAM (känsla av sammanhang) förklarar varför vissa människor klarar påfrestningar bättre än andra (Antonovsky, 1991). De personer som har en hög grad av KASAM är de som bäst står emot livets alla påfrestningar. Det innebär att man förstår sin situation på ett realistiskt sätt – begriplighet –, att man upplever att man har resurser att bemästra situationen – hanterbarhet – och att man kan värdera om situationen är viktig eller oviktig för en – meningsfullhet. Detta kan relateras till temat stress som handlar om att kunna identifiera stressorer, värdera huruvida de är påverkbara eller inte och sedan ha strategier för att kunna hantera olika former av stress. Som exempel kan tas en omorganisation där arbetsgruppen fått reda på att den inom en snar framtid ska läggas ner på grund av nya villkor och sparbeting. Gruppen har också fått information om att ingen ska behöva sluta, utan placeras i andra enheter. Eva förstår motiven och ser att det till och med skulle kunna vara utvecklande att få prova på något nytt, medan Bertil reagerar mer känslomässigt, blir arg och frustrerad och känner stark oro över vad som ska hända med honom, med arbetet och inte minst med den egna ekonomin. Här uppstår med andra ord två helt olika reaktioner på samma faktiska händelse. Problembilden kan kopplas till hur man mår eller mer specifikt till psykisk hälsa eller till psykisk ohälsa. I dag finns en tendens till ökad sjukskrivning relaterad till psykisk ohälsa som i värsta fall leder till utmattningssyndrom vilket oftast innebär långa sjukskrivningar (Aronsson m.fl., 2012). Att utveckla kompetens i stress och i stresshantering torde utifrån det här resonemanget vara en bra investering både för organisationen och för individen.



FIGUR 5.7 Upplevd arbetsmiljö och arbetsengagemang – kopplat till faktisk arbetssituation och till organisatoriska och sociala faktorer (fritt efter Aronsson m.fl., 2012, s. 170).

Sättet att tänka, vilket påverkar ens sätt att reagera och att agera, kan med andra ord utgöra en viktig resurs. Andra personliga resurser som är påverkbara är kompetens och hälsa som är mycket betydelsefulla för både organisationen och för en själv. Hälsa gör att man orkar med vardagens krav på ett bättre sätt, exempelvis ett arbete och att även ha ork över till fritidsaktiviteter, och kompetens gör att man känner sig tryggare i sitt uppdrag och därmed kan prestera på ett bra sätt. Motivation och engagemang är andra viktiga begrepp här. Om man upplever att ens arbete är meningsfullt och att man får uppskattning för det man gör, så påverkar det både arbetsprestationen och hälsan. Om denna idealbild råder – arbetsengagemang – kommer man med mycket stor sannolikhet att vara en mycket bra kollega och medarbetare och på så sätt bidra till en god arbetsmiljö och ett gott arbetsklimat.

Friskfaktorer kopplade till upplevd arbetsmiljö – individfokus

- **Meningsfullhet:** uppleva sitt arbete som meningsfullt och även kunna se sin insats i ett större sammanhang (känsla av sammanhang).
- **Delaktighet:** att få vara delaktig, vilket innebär att ens röst också räknas och att det man säger kan påverka ett utfall. Att vara aktivt delaktig kräver ett visst mått av engagemang, med andra ord handlar det även om att vilja vara delaktig.

- Tydlighet: att veta sitt uppdrag och sin roll och vad som förväntas av en.
- Resurser: för att utföra arbetet bra och vara nöjd med kvaliteten i det arbete man gör.
- Tid: för reflektion, utveckling och återhämtning – prioritering.
- Hälsa: som resurs för att klara vardagens krav – ork.

DIALOGFRÅGOR SOM VERKTYG I ARBETET MED ORGANISATIONSHÄLSA

Utifrån en nulägesanalys på organisationsnivå eller på den lokala arbetsplatsen handlar det om att värdera tillgängliga resurser och vad som fungerar bra, men också om att identifiera områden som skulle behöva åtgärdas. Ett råd här är att fokusera på ”Önskat läge” eller frågorna ”Hur är det när det är som bäst?” och ”Vad ska vi göra för att nå dit?” (Grundfrågor i boken *Långtidsfrisk*, Johansson, Lugn & Rexed, 2003.) För att åstadkomma resultat handlar det om att fokusera och om att prioritera. Som stöd för detta arbete kan följande verktyg vara till hjälp:

Dialogfrågor om organisationshälsa och/eller ett hållbart arbetsliv

Basfrågor:

- Hur ser nuläget ut gällande xxxx och vad är det önskade läget? (Denna fråga utgör ett slags ram för alla frågor.)
- Vad fungerar bra?
- Vilka resurser finns?
- Vilken eller vilka frågor ska man fokusera på – prioritera – det närmaste halvåret?
- Hur ska arbetet organiseras och hur ska det följas upp?

Andra generella frågor:

- Vilka är de viktigaste friskfaktorerna på arbetsplatsen?
- Vilka är riskfaktorerna?
- Vilka värdegrunder ska vara vägledande på arbetsplatsen – och hur ska detta visas i vardagen?

- Vilket är uppdraget och vilket är den enskildas uppdrag?
- Hur följer man upp verksamheten?
- Hur ser man på roller och på ansvar på arbetsplatsen?

Dialogfrågor med fokus på verksamheten – organisationsfrågor

- Hur beskrivs god (yttre) kvalitet i verksamheten?
- Hur ser man på sambanden mellan inre och yttre kvalitet?
- Vem är verksamheten till för och vilket är uppdraget? Vilka mål ska uppnås och hur följs dessa upp?
- Hur förstås lednings- och styrsystemen för verksamheten?
- Hur ser man på balansen mellan krav och resurs på arbetsplatsen? För individens del?
- Hur förstår man organisationens värdegrunder? Vad betyder dessa för medarbetarna?
- Idéer om verksamhetsutveckling på arbetsplatsen.

Dialogfrågor med fokus på relationer, samarbete och arbetsklimat – gruppfokus

- Hur skulle man beskriva samarbets- och arbetsklimatet på arbetsplatsen?
- Vilka två faktorer anses vara de viktigaste för att skapa ett gott arbetsklimat?
- Hur ser medarbetarna på varandras roller? Vad är det som bidrar till gott samarbete och till effektivt arbete?
- Hur ser man på ledarskap i relation till medarbetarskap?
- Hur ser feedbackkulturen ut på arbetsplatsen?
- Hur tycker man att möteskulturen är hos verksamheten? Vilka forum finns och hur genomförs mötena? Är dialog en viktig arbetsform?

s. 136 ej med

SAMMANFATTNING

Arbetsmiljöarbete innebär att man på ett systematiskt sätt arbetar med fysisk, digital, organisatorisk, social och upplevd arbetsmiljö. Fokuserar man på arbetsvillkor, såsom hur arbetet är organiserat och hur kraven ser ut i relation till resurser, då är det verksamhetsrelaterade frågor som påverkar den organisatoriska arbetsmiljön och hälsoläget. En teori som kan vara till hjälp när det gäller att analysera arbetsvillkoren är jobb krav-resursmodellen. På motsvarande sätt gäller detta den sociala arbetsmiljön som är ett resultat av hur samarbete och relationer fungerar på en arbetsplats. I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (2015) är det just dessa frågor som det fokuseras lite extra på. Här kan man ha nytta av en teori och en modell som förklarar hur en gruppprocess utvecklas i olika faser och hur det i sin tur påverkar vilket ledarskap som är mest funktionellt. En annan del som också kan sägas ha ett nyhetsvärde i denna föreskrift, är att man kompletterar det förebyggande arbetet med att det även ska finnas mål vad gäller hälsofrämjande insatser. Som vägledning för det arbetet kan man utgå från det som enligt forskningen utgör friskfaktorer i arbetslivet. När det gäller organisatorisk arbetsmiljö kan det handla om balans mellan krav och resurs och tid för återhämtning, och när det gäller social arbetsmiljö så kan det vara att känna tillhörighet och att få feedback. Genom att göra en kontextanalys och utgå från dialogfrågor kan man få fram ett nuläge eller en referenspunkt som kan utgöra ett viktigt underlag för ett förändrings- och utvecklingsarbete som del II i denna bok handlar om.

REFERENSER

- Abrahamsson, K., Bradley, G., Brytting, T., Eriksson, T., Forslin, J., Miller, M., Söderlund, B. & Trollestad, C. (2003). *Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. I svensk översättning av Magnus Elfstadius. Stockholm: Natur & Kultur.
- Arbetsmiljölager* (SFS 1977:1160). Arbetsmarknadsdepartementet.
- Arbetsmiljöverket, 2016. *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö: Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverket.