

# Fördjupning OSA-enkätens områden

## 1. Arbetets organisering

Den organisatoriska arbetsmiljön påverkas av hur arbetet ordnas och styrs. Det handlar om villkor och förutsättningar att utföra arbetet, exempelvis organisationsstruktur och ledarskap.

Arbetsorganisation handlar bland annat om företagets struktur.

Begreppet arbetsorganisation inkluderar också ett antal processer och företeelser. Det handlar om ledning och styrning av verksamheter, som till exempel kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning och omfördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar i verksamheten.

Om arbetsmiljöaspekter får ligga till grund för bedömningar och beslut som rör hur arbetet organiseras ökar förutsättningarna för företaget att utvecklas till en effektiv och hälsosam organisation. I en väl fungerande arbetsorganisation ser man till individens arbetsförmåga, bedömer och anpassar arbetsplatsen och arbetsuppgifterna efter individens förutsättningar.

I en väl fungerande arbetsorganisation finns tydligt uppsatta mål, varje enskild medarbetare känner till vilka arbetsuppgifter som ska utföras och vilka resultat som ska uppnås, samt har möjlighet att i dialog med sin chef påverka hur arbetet ska utföras.

En bra arbetsorganisation är en dynamisk organisation som hela tiden utvecklas i samspel mellan ledning, chefer och medarbetare.

## 2. Arbetsbelastning och krav

Arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna får inte leda till ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsuppgifternas krav i form av arbetsmängd, och svårighetsgrad behöver vägas mot resurserna på ett sådant sätt att det uppstår balans. Det innebär att resurserna antingen måste anpassas till kraven i arbetet eller tvärtom. Anpassningen ska göras utifrån arbetstagarens individuella förutsättningar att klara arbetsbelastningen.

I arbetsmiljölagstiftningen ställs krav på att arbetet ska anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, tillämpa andra arbetssätt, ge möjligheter till återhämtning, öka bemanningen eller tillföra kunskaper, är exempel på åtgärder som kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning.

Det är viktigt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt. Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen än den där den ohälsosamma arbetsbelastningen har uppmärksammats.

Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till.

### **3. Möjlighet att påverka**

Att ha små möjligheter att påverka och styra det egna arbetet kan vara en stressfaktor. Handlingsutrymme handlar bland annat om att ha handlingsfrihet och befogenhet att själv kunna prioritera bland arbetsuppgifterna eller att kunna påverka tidsplaneringen. Hur stort handlingsutrymme kan vara beror på verksamhetens art. Hög arbetsbelastning, snäva tidsramar eller starkt styrt och bundet arbete minskar vanligtvis möjligheterna till handlingsutrymme i arbetet.

Men genom att vara delaktig redan vid planeringen av arbetet främjas det egna handlingsutrymme. Extra betydelsefullt blir detta i samband med förändringar. En förutsättning är dock att det avsätts tid för delaktighet. För att arbetstagaren ska kunna påverka sina arbetsuppgifter krävs korrekt och nödvändig information i rätt tid. Arbetstagaren måste också känna till vad som förväntas av honom eller henne, samt att arbetstagaren ges tillräckliga befogenheter och resurser för att utföra arbetet.

Många arbetsuppgifter är komplexa och kräver samarbete. Men samtidigt som samarbete är berikande och ofta har goda effekter på arbetsresultatet, så kan det innebära minskat handlingsutrymme. Det gäller till exempel när man jobbar inom ett projekt.

### **4. Stöd**

En viktig faktor i den sociala arbetsmiljön är det sociala stödet på arbetsplatsen. Ett bra socialt stöd medverkar till god hälsa, underlättar kommunikationen, gynnar verksamhetsutvecklingen och motverkar onödiga konflikter.

Det sociala stödet brukar indelas i emotionellt stöd som främjar välbefinnande, värderande stöd som ökar motivation, informativt stöd som stärker självkänslan samt instrumentellt stöd som underlättar det praktiska arbetet.

Att kunna få råd och stöd i arbetet är betydelsefullt för såväl verksamheten som för den yrkesmässiga och personliga utvecklingen. Här har både chef eller arbetsledare och kollegor viktiga roller.

Vi är varandras arbetsmiljö – alla påverkar den sociala arbetsmiljön. Ett positivt bemötande och uppmuntran i arbetet är värdefullt för att skapa en bra atmosfär, trivsel och ökad kreativitet. Stöd från arbetskamrater i form av omtanke och medkänsla är också viktigt.

Chefer och arbetsledare har en viktig roll när det gäller att skapa ett gott arbetsklimat, med tydliga värderingar, regler och förhållningssätt.

Vissa arbetsuppgifter kräver handledning för att minska påfrestning i arbetet. Oftast handlar det om att ge arbetstagaren hjälp att lösa komplexa arbetsuppgifter. Handledning kan både ge stöd och bidra till kompetensutveckling. Vid introduktion av nyanställda kan till exempel mentorskap vara ett bra stöd.

Idag är många verksamheter teknikberoende och det kan därför finnas ett stort behov av teknikstöd. Avbrott på grund av tekniska fel skapar frustration och kan vara en stressfaktor. Därför är det viktigt med en bra teknisk support och att arbetstagarna har fått vara delaktiga vid införandet av nya IT-system.

## **5. Återhämtning**

Ofta klarar man kortare perioder av hög arbetsbelastning om man har möjlighet till ordentlig återhämtning efteråt. Det behövs både god sömn på natten och perioder av återhämtning under vaken tid för att man ska må bra.

Långa arbetspass är tröttande och bör endast nyttjas tillfälligt. Trötthet under långa arbetspass medför inte bara slitage på kroppen utan innebär även en ökad olycksfallsrisk och sämre prestationsförmåga.

Nattarbete ska uppmärksammas särskilt eftersom det innebär en ökad risk för ohälsa och olyckor. Vid nattarbete finns risk för att den naturliga dygnsrytmen rubbas, vilket kan leda till bland annat sömnsvårigheter, trötthet, minskad ork och koncentrationssvårigheter. Tillräcklig vila och återhämtning behövs mellan två arbetspass. Efter flera nattskift behövs en längre viloperiod.

Extra uppmärksamhet bör också riktas mot arbeten där anställda har möjlighet att utföra arbetet på olika tider och platser, så kallat flexibelt, eller gränslöst arbete. Det finns en risk för att tiden för vila och återhämtning blir alltför kort under sådana arbetsvillkor. För att arbetsgivaren ska kunna behålla kontrollen över arbetstiden är det viktigt att återkommande tydliggöra gränserna för arbetad tid och behovet av återhämtning.

Vid delade arbetspass finns risk för att återhämtningstiden varken blir tillräckligt lång eller bra ur kvalitetssynpunkt. Delat arbetspass innebär att passet delas upp i två eller flera delar med ledighet emellan. Tiden mellan arbetsdagens början och slut blir då längre än vid ett sammanhängande arbetspass, och därmed minskar återhämtningstiden.

Att kunna ta kortare pauser är viktigt för både fysisk och psykisk återhämtning. Sådana återhämtningspauser är särskilt betydelsefulla när arbetet är intensivt och krävande. Tillräckligt med sömn och vila och tillfällena till pauser och raster är därför centralt för att uppnå balans mellan kraven i arbetet och behovet av återhämtning.

Det ska vara naturligt att känna sig piggt och utvilad vid arbetsdagens början och att ha krafter kvar att göra andra saker efter arbetsdagens slut. Regelbunden motion och bra kost har också visat sig underlätta förmågan till återhämtning.

## 6. Ledarskap

Chefens viktigaste uppgift är att leda och fördela arbetet så att medarbetarna kan utföra de uppgifter som krävs för att nå verksamhetens mål. Ett gott ledarskap är också en nyckel till medarbetarnas engagemang för arbetet.

Framgångsrika chefer är aktiva i sitt ledarskap. De är närvarande på arbetsplatsen, leder verksamheten och har kunskaper om hur de kan skapa hälsofrämjande arbetsmiljöer.

Om verksamheten är sådan att chef och ledning inte kan vara fysiskt närvarande kan andra funktioner förstärkas, exempelvis genom att fördela ut sådana uppgifter som är av betydelse för den dagliga verksamheten.

Arbetstagaren behöver informeras om hur förväntningar och mål ska uppfyllas och på vilket sätt hans eller hennes insatser ingår i verksamhetens totala mål. Arbetstagaren behöver också känna till avgränsningarna för en arbetsuppgift när det gäller innehåll och tidsramar.

Om arbetsuppgifter och ansvarsområden inte är väl definierade är det svårt att leva upp till ledningens förväntningar. Risken är stor att arbetstagaren utsätts för motstridiga krav om inte arbetsuppgifter och ansvarsområden är tydliga. Detta kan också orsaka konflikter, stressreaktioner och ohälsa. Det är viktigt att få återkoppling på sina arbetsinsatser. Återkopplingen bör ges i nära anslutning till visat resultat. Avstämningar mellan chef och medarbetare bör ske regelbundet under året och ett längre medarbetarsamtal med fokus på återkoppling och utveckling bör genomföras årligen.

## 7. Kunskap och utveckling

Var och en ska ha tillräckliga kunskaper för att utföra sitt arbete på ett tillfredsställande och säkert sätt och om hur risker i arbetet kan förebyggas. Därför kan kunskaper behöva kompletteras genom olika former av kompetensutveckling, särskilt på områden där utvecklingen går fort. Exempel på situationer där det är nödvändigt med kunskapspåfyllnad är i samband med förändringar i verksamheten som berör arbetsuppgifter och arbetsmetoder.

Chefer och arbetsledare ska ha särskilda kunskaper om de arbetsmiljöregler som gäller för verksamheten, samt om de fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall. De ska också ha kunskaper om åtgärder som förebygger dessa risker och främjar en god arbetsmiljö.

Bristande kunskap och kompetens i arbetet leder till ett sämre arbetsresultat, Varför det är viktigt att arbetstagaren får regelbunden återkoppling på utförda arbetsinsatser. Goda kunskaper och bra kompetens är en tillgång för både individ och organisation.

Återkommande samtal om kompetens bör hållas för att vara säker på att arbetstagaren har de kunskaper och den kompetens som arbetet kräver. Ett sådant tillfälle är självfallet det årligen återkommande medarbetarsamtalet.

Reflektion och eftertanke efter utfört arbete kan ge betydelsefulla kunskaper. Hur blev resultatet? Fanns det några hinder? Hade arbetet kunnat genomföras på annat sätt? Denna lärprocess bör ingå som rutin i arbetet och tidsutrymme avsättas för att göra lärandet möjligt.

## 8. Kränkande särbehandling

Kränkande särbehandling är ett samlingsbegrepp för handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

Exempel på kränkande beteenden är att sluta hälsa, inte låtsas om någon eller frysa ut någon, utöva överdriven kontroll, undanhålla information, göra sig rolig på andras bekostnad eller att få någon att känna skuld och skam.

Orsaken till kränkande särbehandling kan sökas i brister i organisation, arbetssätt, samarbete eller information, vilket lett till ett otydligt chefsansvar eller brister i hållningen till och bemötande av medarbetare.

Det är alltid upplevelsen hos den som utsätts som är utgångspunkten för bedömningen av kränkande särbehandling.

Kränkande särbehandling kan beskrivas som ett »första stadium« av negativa beteenden, sett utifrån ett spektrum där allvarlig mobbning finns i den andra änden med ett mer systematiskt, upprepat beteende. Kränkningar, trakasserier och mobbning påverkar hela arbetsplatsens klimat.

Kränkande särbehandling har en tendens att öka vid hög arbetsbelastning och vid stress och oro på arbetsplatsen. Grogrunden kan vara tidspress, otydlighet vad gäller arbetsfördelning, förväntningar på prestationer och arbetssätt, samt olösta konflikter på arbetsplatsen.

Den som arbetar praktiskt med att lösa ett problem med kränkande särbehandling ska ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berörda förtroende. Inte sällan används företagshälsovården eller motsvarande expertresurs i det arbetet.



## 9. Psykologisk trygghet

Forskare har delat in begreppet ”psykologisk trygghet” i psykologisk trygghet på individ-, grupp-, och organisationsnivå.

På individnivå kan psykologisk trygghet definieras som “en medarbetares upplevelse av att kunna visa och vara sig själv utan rädsla för negativa konsekvenser för den egna självbilden, status eller karriär”.

Som gruppfenomen kan psykologisk trygghet definieras som “en delad övertygelse om att det är tryggt att ta mellanmännsliga risker i en grupp”.

Ett organisatoriskt klimat för psykologisk trygghet kan definieras som “en arbetsmiljö där medarbetare är trygga att uttrycka sig utan att bli avvisade eller straffade”.

Man kan säga att psykologisk trygghet handlar om en subjektiv upplevelse av en trygg arbetsmiljö där alla kan säga vad de tycker och tänker utan att vara rädda för negativa konsekvenser. När det finns psykologisk trygghet i en arbetsgrupp känner vi oss sedda och respekterade.

En arbetsplats som präglas av trygghet uppmuntrar medarbetarna till att våga erkänna misstag och be om återkoppling från kollegor, eller till exempel kunder.

När den psykologiska tryggheten är hög pekar forskningen på att detta ökar möjligheterna till lärande, ökad prestationsförmåga och ökad kreativitet. I organisationer där den psykologiska tryggheten är hög finns även en öppenhet och mer kommunikation och kunskapsdelning mellan kollegor.

Den psykologiska tryggheten spelar särskilt stor roll i arbeten och arbetsmiljöer där säkerhet är en viktig faktor, eftersom tryggheten gör att medarbetare vågar påtala fel och brister, vilket i förlängningen bidrar till att minska antalet olyckor och öka säkerheten.