

# **Att utveckla förändringsberedskap genom arbetsmiljöarbete**

En liten skrift om hur arbetsmiljöarbete kan bidra till att utveckla en beredskap för förändring. Skriften bygger på rapporten "Utvecklingsredskap i en ständigt föränderlig verksamhet", och på intervjuer med dess författare, Gunnar Sundqvist.

# Vikten av en utvecklad förändringsberedskap

Statliga verksamheter står inför en tid av allt snabbare förändringar som kännetecknas av en aldrig sinande ström av krav och utmaningar. Genom att lyfta blicken och tillämpa ett främjande tillvägagångssätt kan ett systematiskt arbetsmiljöarbete bidra till att skapa den beredskap som krävs för att kunna hantera de nya utmaningarna.

## **Vikten av att hantera förändringar på ett hållbart sätt**

Forskning visar att de organisationer som inte klarar av att hantera kontinuerliga förändringar kommer att få stora problem: På en individnivå i form av dåligt engagemang, ökad risk för kronisk stress och en hög sjukfrånvaro; och på en organisationsnivå i form av försämrad kvalitet i arbetet och minskat förtroende. Utöver att vara kostsamma för såväl samhälle som organisation, gör dessa problem det svårare för verksamheterna att rekrytera och behålla kompetent personal, samt att driva igenom de beslut som är nödvändiga för att verksamheten ska kunna anpassa sig till nya förutsättningar.

I slutänden kan denna utveckling mycket väl handla om välfärdssamhällets framtid. För om våra offentliga organisationer inte lyckas hantera dessa nya utmaningar på ett hållbart sätt kommer deras effektivitet att försämrats och tilliten till det offentliga snabbt att minska – så som vi bland annat sett prov på i Italien och Grekland.

## **Från fysiska till stressrelaterade arbetsmiljöproblem**

Dagens svenska arbetsmiljöfrågor ser annorlunda ut än vad de gjort större delen av arbetslivets historia. De fysiska arbetsmiljöproblemen har stadigt minskat i de flesta sektorer av arbetsmarknaden (vi har en av de lägsta andelarna allvarliga döds- och arbetsplatsolyckor i hela EU) medan andelen stressrelaterade sjukdomar de senaste 20-30 åren har ökat kraftigt.

Forskare inom området tror att denna utveckling är intimt kopplad till det ökade förändringstempo som råder i arbetslivet och samhället i övrigt. De menar att om vi människor utsätter oss för alltför många förändringar blir resultatet en belastande stress. Detta, hävdar de, är inget problem om det sker då och då. Problemen uppstår när vi utsätts för sådan stress kontinuerligt, under en längre tid. För det är då som den kroniska stress som är den främsta faktorn bakom tillstånd som sömnproblem och utbrändhet uppstår.

Detta innebär att offentliga verksamheter, för att minska risken för stressrelaterade arbetsmiljöproblem, behöver skapa förutsättningar för att kunna hantera kontinuerliga förändringar på ett hållbart sätt.

# **God arbetsmiljö = ökat engagemang = utvecklad förändringsberedskap**

Genom att främja friskfaktorer, tillhandahålla tillräckliga resurser och skapa förutsättningar för ett positivt emotionellt klimat kan en organisation öka sina medarbetares motivation och engagemang – och därmed också förbättra den egna verksamhetens förändringsberedskap.

## **Vikten av ett positivt emotionellt klimat**

För att en organisation på ett hållbart sätt ska kunna hantera förändring krävs ett positivt emotionellt klimat där alla medarbetare är engagerade i myndighetens framtid. Forskning visar att när människor verkar i ett sådant klimat och har goda relationer med chefer och kollegor förbättras deras förmåga att hantera komplexa utmaningar, vilket inverkar fördelaktigt vid förändring. (Medan för mycket stress kan göra att förmågan till komplext tänkande ”kopplas bort”, vilket i sin tur gör det svårare att hantera förändring såväl som den stress som kan uppkomma i förändringens kölvatten). Detta innebär att det finns en ren verksamhetsvinst med att jobba med arbetsmiljöfrågor, så länge detta görs på ett sätt där faktorer som främjar ett positivt emotionellt klimat identifieras, lyfts fram och förstärks.

## **Vikten av att synliggöra och främja friskfaktorer**

Det har visat sig att det finns ett antal faktorer som gör att vissa människor, trots påfrestningar, ändå bibehåller sin hälsa. Genom att, via arbetsmiljöarbete, skapa ett klimat som främjar dessa ”friskfaktorer” kan engagemanget, och därmed också förändringsberedskapen, inom verksamheten ökas.

Exempel på friskfaktorer är:

- En hög grad av delaktighet i de utmaningar som organisationen står inför.
- Känslan av att tillhöra ett sammanhang, och möjlighet att tolka samband mellan organisationens resultat och de egna arbetsuppgifterna.
- Regelbunden motion.
- Tillgång till sociala nätverk.
- Socialt/emotionellt stöd från chefer och kollegor.
- Ett meningsfullt arbete.
- Ett öppet arbetsklimat där medarbetare kan säga det de tycker.
- Framtidstro.
- Möjlighet att påverka sin egen arbetssituation, och mandat att fatta beslut och disponera de resurser som behövs för att utföra arbetet.
- En tydlig arbetsledning där alla team, grupper och funktioner har en tydlig uppgift och en klar bild av hur de ska samarbeta med varandra.

### **Nödvändiga organisatoriska resurser**

För att på ett hållbart sätt kunna återhämta sig efter kontinuerliga förändringar måste organisationens medarbetare uppleva att det finns tillgång till resurser inom följande fyra kategorier:

1. Strukturella/organisatoriska resurser: Alla team, grupper och funktioner har tydliga mål med sitt arbete, samt de befogenheter, resurser och mandat som krävs för att uppnå dessa mål.
2. Kognitiva resurser: Inom organisationen finns den kompetens som krävs för att kunna hantera förändringar.
3. Relationella resurser: Det finns nätverk och team som kan mobiliseras och som medarbetare kan ta kontakt med vid behov.
4. Emotionella/medmänskliga resurser: Inom organisationen finns en känsla av stöd, tillit och förtroende.

# Arbetsmiljöarbete som ett redskap för förbättrad förändringsberedskap

Genom att lyfta blicken från det dagliga arbetet och tillämpa ett främjande tillvägagångssätt kan ett systematiskt arbetsmiljöarbete användas för att skapa förutsättningar för en förbättrad förändringsberedskap.

Här följer information som kan vara bra att känna till innan ett sådant arbete initieras.

## Från förebyggande till främjande

Arbetsgivaren är enligt lag skyldig att genomföra ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Traditionellt sett har detta mestadels handlat om att fokusera på risker, brister och problem – samt om att arbeta rehabiliterande och förebyggande för att minimera förutsättningarna för ohälsa. Genom att också undersöka, identifiera och stärka de faktorer som gör att vi bibehåller hälsan och ökar vårt engagemang kan förutsättningar för ett positivt emotionellt arbetsklimat skapas.

## Vikten av tydliga roller

För att lyckas krävs att alla parter förstår sin roll i arbetsmiljöarbetet, att arbetsgivaren kommer överens med sina medarbetare om hur samverkan ska ske och att samtliga inblandade har en gemensam bild av vad som måste göras. Att uppnå detta samförstånd borde inte innebära några större svårigheter, då alla inblandade parter har samma slutmål: Att verksamhetens medarbetare ska må bra, vara friska och motiverade/engagerade.

Här följer en kort beskrivning av de olika parternas åtaganden i arbetsmiljöarbetet:

### *Arbetsgivare*

Har det övergripande arbetsmiljöansvaret. Ska arbeta för att förebygga ohälsa och olycksfall, samt se till att medarbetare som får uppgifter inom området tilldelade sig har tillräckliga resurser och befogenheter, samt tillräcklig kunskap om området.

### *Arbetstagare*

Deltar i arbetsmiljöarbetet genom att bland annat rapportera risker och sjukdom, samt ge förslag på åtgärder.

### *Skyddsombud*

Bevakar att arbetsgivaren bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

### **Främjande arbetsmiljöarbete – hur gör man?**

Lagen kräver att en riskbedömning, med fokus på rehabilitering och förebyggande arbete, görs inför varje ändring i verksamheten. Genom att, i samband med en sådan bedömning, också identifiera och stärka främjande faktorer kan förutsättningar för en ökad förändringsberedskap skapas.

Här följer ett något förenklat förslag på hur en sådan, mer främjande, riskbedömningsprocess skulle kunna se ut:

1. **Precisera planerade ändringar:** Ta reda på vad förändringen består av, var förändringarna ska genomföras och vilka som berörs av dem.
2. **Undersök arbetsförhållanden och identifiera risker och möjligheter:** Undersök vilka risker för ohälsa som förändringarna medför, samt fundera över vilka möjligheter förändringen kan ge upphov till. Exempelvis genom metoder som medarbetarundersökningar, medarbetarsamtal, samverkansforum och skyddsronder.
3. **Gör riskbedömning:** Bedöm om riskerna för ohälsa är allvarliga (det finns matriser som kan användas vid sådan bedömning) och fundera på hur faktorer som ökar motivation och engagemang kan stärkas. Bestäm vem som ska göra vad och hur uppföljning ska ske.
4. **Genomför överenskomna åtgärder.**
5. **Gör en handlingsplan för åtgärder som inte omedelbart genomförs.** (Det ska i planen vara tydligt när en åtgärd ska genomföras och vem som ansvarar för dess genomförande.)
6. **Uppföljning:** Följ upp planen, exempelvis när skyddskommittén eller samverkansgruppen har möten.

### **Mer information om främjande arbetsmiljöarbete**

Mer information om hur man arbetar främjande med arbetsmiljöarbete finns på arbetsmiljöverkets hemsida, [www.av.se](http://www.av.se).

### **Läs mer**

För mer ingående information om de teorier som den här skriften bygger på läs Gunnar Sundqvists rapport ”Utvecklingsredskap i en ständigt föränderlig verksamhet”. Rapporten kan laddas ned från Partsrådets webbplats, [www.partsradet.se](http://www.partsradet.se).