



PERSONALVETARPROGRAMMET

”Alla vill ju må bra på jobbet, hur svårt kan det vara?”

En fallstudie om implementeringen av AFS 2015:4 inom försvarsmakten.

Robert Larsson & Sofia Stenlöv

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Stefan Schedin
Examinator:	Elena Bogdanova



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Stefan Schedin
Examiner:	Elena Bogdanova
Keywords:	Workenvironment, implementation, network,

The purpose is to conduct a case study to increase the understanding of how the implementation of AFS 2015:4 *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (organisational and social work environment) is conducted in the Armed Forces, in order to compare how well the results are consistent with the Work Environment Authority's intention and inspection. The study is performed by clarifying the implementation process and which professionals that takes part in the implementation network. The study also allows us to see the potential benefits and drawbacks of the choices of the implementation process.

There is no previous research on how AFS 2015:4 is implemented since it came into effect as late as March 31 2016. We started with examining how AFS 2001:1 *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (SAM) (systematic work environment management) has been implemented and described the advantages and disadvantages. We studied how the use of health and safety policy networks affected the outcome of the implementation. We found out that it is essential

that those who carry out an implementation has the understanding, knowledge and desire necessary for the task at hand. The theory explains how the networks and chains formed by different actors affect the implementation process. Through them, the process gets access to the skills needed for a successful implementation. A large implementation network can give rise to problems and change the results of the process from the original plan. A large part of the AFS 2015:4 is concerning about that organizations must find a balance between the requirements and resources available in the workplace. In order to discuss this, we have also explained Job Demand-Resources Model.

We have used a qualitative approach and conducted a total of six semi-structured interviews. One interview with a person at the Work Environment Authority and five people, all part of the implementation network in the Armed Forces, to get their perspectives and give us an opportunity to make a comparison.

The results of the study show that it is possible to conduct a near perfect implementation if you have the right resources. A lot of the things asked for by the Work Environment Authority s met by The Armed Forces. They have established a large network, adapted AFS 2015:4 to their local context and brought information out into the organization. There is a large network of professionals in the Armed Forces who take part in the implementation. Furthermore they have a supportive management and the understanding, knowledge and willingness to implement AFS 2015:4 and improve the working environment.

The Armed Forces have some problems with the practical aspect of work environment work in some of its units. By adapting the SAM documents and checklists and making them more measurable and compensatory for all they are working to improve in this area.

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack för all hjälp vi fått till att kunna genomföra denna uppsats.

Tack till våra kontakter och respondenter från den del av Försvarmakten vi genomfört huvuddelen av vår studie i. Ett stort tack till den inspektör på Arbetsmiljöverket som svarat på alla våra frågor.

Tack även till vår handledare Stefan Schedin. Tack till våra kamrater för alla lunchpauser och diskussioner ingen nämnd och ingen glömd. Ett stort tack också till våra respektive för att ni orkat läsa alla versioner av uppsatsen och hjälpt oss så vi kunnat fokusera på att skriva. Tack sist men inte minst till Sofias mamma Inger för att hon ställt upp som barnvakt.

Robert Larsson & Sofia Stenlöv

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2. Bakgrund	3
2.1 Statliga myndigheter	3
2.2 Försvarsmakten-lokalt	3
2.3 Arbetsmiljöverket	4
2.4 Lagstiftningen.....	4
3. Tidigare forskning och teori	5
3.1 Tidigare forskning	5
3.2 Teori.....	7
3.2.1 Implementering	7
3.2.2 Arbetskrav och resursmodellen.....	9
4. Tillvägagångssätt.....	10
4.1 Metod.....	10
4.1.1 Deltagare	10
4.1.2 Urval och avgränsningar	11
4.1.3 Validitet och reliabilitet	11
4.1.4 Etiska reflektioner	11
4.1.5 Kritisk reflektion.....	12
5. Resultat och analys.....	13
5.1 Kunskaper	13
5.1.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	13
5.1.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	14
5.1.3 Analys av kunskaper	16
5.2 Mål.....	16

5.2.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	17
5.2.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	18
5.2.3 Analys av mål	19
5.3 Arbetsbelastning	19
5.3.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	20
5.3.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	22
5.3.3 Analys av arbetsbelastning	23
5.4 Arbetstid	23
5.4.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	24
5.4.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	25
5.4.3 Analys av arbetstid.....	26
5.5 Kränkande särbehandling	26
5.5.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	26
5.5.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	27
5.5.3 Analys av kränkande särbehandling	28
5.6 Vikten av dialog, nätverk och chef/ledarskap.	29
5.6.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv.....	29
5.6.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv	31
5.6.3 Analys av vikten av dialog, nätverk och chef/ledarskap.....	32
6. Diskussion	34
7. Slutsatser	38
7.1 Framtida forskning och personalvetenskaplig relevans.....	38
Referenslista	40
Bilaga 1: Värdegrund Försvarsmakten	
Bilaga 2: AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö	
Bilaga 3: Intervjuguide FM-L	

Bilaga 4: Intervjuguide AV

Bilaga 5: Utskick till respondenter

Bilaga 6: Samtycke informant

1. Inledning

Sjukfallen på grund av psykiatriska diagnoser ökar hos kvinnor och män med ca 20 % per år (Socialförsäkringsrapport 2015:11) och Försäkringskassan räknar med en fortsatt ökning i framtiden (Försäkringskassan Budgetunderlag 2016-2018). För att förbättra den psykosociala arbetsmiljön och förändra prognosen satsar Regeringen 2016-2020 100 miljoner kronor per år på en arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet. Satsningen har tre prioriterade områden, det första är nollvision mot dödsolyckor och förebyggande av arbetsolyckor, det andra ett hållbart arbetsliv och det tredje psykosocialarbetsmiljö. Som ett led i att försöka förbättra de faktorer som negativt påverkar den psykosociala arbetsmiljön införde Arbetsmiljöverket (AV) föreskriften 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö 31 Mars 2016 (AFS 2015:4).

För att en organisation skall kunna fungera väl och ha frisk och produktiv personal är det viktigt att arbetsmiljön är bra och att arbetsmiljöarbetet fungerar och sker systematiskt. Vi genomförde vår studie på Försvarmakten lokalt (FM-L), Stabschefen (SCFM-L) där uttrycker sig så här om vikten av en bra arbetsmiljö.

“För Försvarmakten är arbetsmiljö viktigt, och jag brukar säga så här. 1. Alla måste veta vad vi har för uppgift, var är vår verksamhet, vad är vårt jobb, vad är målet. 2. Det är arbetsmiljön, det borde alla tycka att det är. Den mesta delen av sin vakna tid tillbringar man på jobbet och man bidrar eller drabbas av en miljö på något sätt. Att inte vilja bidra till att det blir ett bra och trevligt klimat det vet jag inte hur den personen skall vara skapad för att inte tycka. Det jag tror att alla tycker så innerst inne men ibland glömmer folk bort det.” (SCFM-L)

En individ som är utsatt för en dålig arbetsmiljö riskerar ohälsa på grund av många olika faktorer. En stor anledning till AFS 2015:4 organisatorisk och social och arbetsmiljö är att försöka uppnå en balans mellan de krav och resurser som finns på arbetsplatsen. Om det inte finns en balans mellan de krav som arbetet ställer och de resurser som finns att tillgå för att möta dessa krav skapas en obalans som ökar risken för ohälsa. Ohälsa hos arbetstagarna påverkar både individerna och organisationen negativt. Det ger lidande för individerna och är dyrt för organisationerna. Kostnaden för organisationerna kan bero på sjukskrivningar men också eftersom sjuka medarbetare innebär en kunskapsförlust och ger organisationen ett dåligt rykte. Vi som Personalvetare kan komma att arbeta med många olika uppgifter inom en

organisation. Vi kan vara dem som implementerar arbetsmiljöregler i en organisation eller den som tar hand om rehabiliteringen av medarbetare som blivit sjuka på grund av dålig balans mellan de krav och resurser som finns på arbetsplatsen. För oss Personalvetare är det intressant att genom denna studie få reda på hur FM-L har implementerat AFS 2015:4 och hur väl det stämmer överens med Arbetsmiljöverkets intentioner. Studien kan även bidra till det Personalvetenskapliga yrkesutövandet genom att klargöra hur processen ser ut och vilka aktörer som deltar i implementeringsarbetet och ge oss möjlighet att studera eventuella för och nackdelar i de val FM-L gör.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att genomföra en fallstudie för att öka förståelsen om hur implementering av AFS 2015:4 ser ut i praktiken inom FM-L och jämföra hur väl detta resultat stämmer överens med FM-L intention och AV inspektion.

1. Hur har implementeringen av AFS 2015:4 gått till och hur har det förändrat arbetet med psykosocial arbetsmiljö i FM-L?
2. Hur vill AV att AFS 2015:4 skall implementeras och hur kommer detta kontrolleras vid en inspektion?
3. Finns det en överensstämmelse mellan AV:s intentioner och FM-L:s arbetsmiljöarbete utifrån implementeringen av AFS 2015:4?

2. Bakgrund

Detta stycke börjar med att presentera studiens två perspektiv, först generellt det som är speciellt för statliga myndigheter, därefter följer beskrivningar om Försvarsmakten-lokalt (FM-L) och Arbetsmiljöverket (AV). Avslutningsvis beskrivs kortfattat AFS 2015:4 och övrig lagstiftning som är väsentlig för studien.

2.1 Statliga myndigheter

De två organisationer som deltar i vår studie är båda statliga myndigheter, en myndighet har till uppgift att tillämpa lagar och utföra den verksamhet som riksdagen och regeringen har beslutat om. Regeringen beslutar om varje enskild myndighets verksamhet genom ett så kallat regleringsbrev och genom särskilt beslut om uppdrag. För att regeringen ska kunna genomföra sin politik så är myndigheterna dess viktigaste instrument för implementeringen av politiska beslut. Varje år träffas myndighetens ledning, företrädare för regeringen och regeringskansliet i en myndighetsdialog för att diskutera den fortsatta inriktningen och det senaste årets resultat för myndigheten. Regeringen får inte gå in och bestämma hur en lag eller beslut sedan skall tillämpas i enskilda ärenden (Regeringen.se).

2.2 Försvarsmakten-lokalt

Vi har genomfört vår studie i en del av försvarsmakten. Försvarsmakten är en av de största statliga myndigheterna vi har i Sverige (forsvarsmakten.se). Försvarsmaktens uppdrag är att genomföra insatser i krig, inom och utanför Sveriges gränser, samt att stödja samhället vid katastrofer. De har en tydlig och inarbetad hierarki och arbetat med top- down styrning. FM-L är måna om sitt anseende, de vill vara en bra arbetsplats och de jobbar med *employer branding* (Babčanová et. al. 2010) för att attrahera och behålla rätt medarbetare. FM-L arbetar för att deras värdegrund (se bilaga 1) skall genomsyra hela verksamheten. De arbetar kontinuerligt och aktivt med sin arbetsmiljö och investerar mycket tid och energi på detta, de har som exempel anställt en arbetsmiljösamordnare och företagshälsovården Försvarshälsan arbetar förebyggande och har stor del i deras arbetsmiljöarbete. Inom FM-L så finns det olika nätverk och arbetsgrupper som arbetar med arbetsmiljöarbete så som arbetsmiljökommittéer, jämställdhetsgrupper, HR- avdelning, skyddsombud och Arbetstagarorganisation (ATO) AMI (Personlig kommunikation 2016-03-03).

2.3 Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverkets uppdrag är att ansvara för att lagar om arbetsmiljö- och arbetstider följs av företag och organisationer. Uppdraget delegeras från regeringen och riksdagen till myndigheten. AV skriver på sin hemsida “Vårt mål är att minska riskerna för ohälsa och olycksfall i arbetslivet och att förbättra arbetsmiljön ur ett helhetsperspektiv.” (av.se/om-oss/). Deras arbetsområden är bland annat att ta fram föreskrifter för att förtydliga arbetsmiljölagen, utföra inspektioner för att kontrollera att arbetsmiljölagen och föreskrifter följs, ta fram statistik om arbetssjukdomar och arbetsolyckor och underlätta samarbetet mellan arbetsgivare och arbetstagare inom arbetsmiljöområdet (av.se).

2.4 Lagstiftningen

Arbetsmiljölagen är en ramlag, det innebär att det sätt som innehållet i dess paragrafer skall genomföras behöver preciseras. Detta sker genom de förordningar som Arbetsmiljöverket ger ut. Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivaren huvudansvaret för arbetsmiljön i verksamheten och arbetsmiljölagen beskriver övergripande hur ansvaret skall uppfyllas (Hellberg 2014). AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) utvecklar och preciserar hur arbetsgivaren skall gå tillväga för att uppfylla ansvaret att systematiskt planera, leda och kontrollera organisationens arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ske kontinuerligt genom att undersöka arbetsmiljön, bedöma risker, vidta åtgärder och sedan följa upp om åtgärderna har haft den effekt som man planerat. Detta kontinuerliga arbete brukar illustreras med ett hjul eftersom det skall ske kontinuerligt, utan uppehåll, hela tiden. Alla arbetsplatser skall enligt SAM ha en arbetsmiljöpolicy. Den skall beskriva arbetsgivarens vision och långsiktiga planering om hur de vill att arbetsmiljön skall vara. AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö (se bilaga 2) kompletterar reglerna om arbetsmiljöarbetet ytterligare (Vägledningen till AFS 2015:4).

När AFS 2015:4 trädde i kraft 2016-03-31 upphävdes tre andra föreskrifter. AFS 1980:14 allmänna råd om psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön, AFS 1990:18 omvårdnadsarbete i enskilt hem och AFS 1993:17 kränkande särbehandling i arbetslivet. De ersattes av AFS 2015:4 (AFS 2015:4, 2015). AFS 1980:14 var tidigare allmänna råd men är numera en föreskrift vilket innebär att AFS 2015:4 har en större laglig tyngd och måste efterföljas (Gullberg et. al. 2013).

3. Tidigare forskning och teori

Det finns ingen tidigare forskning om hur AFS 2015:4 har implementerats eftersom den är helt ny. Vi har istället valt att undersöka implementeringen av AFS 2001:1 SAM och generella för och nackdelar med olika implementeringsmodeller. Vi tar även upp tidigare forskning om vikten av ledarskap vid förändringar. I teoriavsnittet beskriver vi implementering och arbetskrav och resursmodellen.

3.1 Tidigare forskning

Enligt Andersson et. al. (2006) får många företag ofta problem med att införa AFS 2001:1 SAM på ett sätt som överensstämmer med Arbetsmiljöverkets krav. I ett utvecklingsprojekt som genomfördes på elva små företag under ett år 2003-2004 undersökte Andersson et. al. hur olika implementeringsmodeller påverkade hur väl SAM blev implementerad. Det var två modeller som undersöktes.

Den första var *Handledarmodellen*, som utgick ifrån ett material med en informationspärm, en handledarmanual och en cd-skiva. Pärmerna och cd-skivan innehåller instruktioner, faktablad, blanketter och checklistor för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Till en början hjälper en handledare företaget och alla medarbetare på företaget deltar. Handledaren har fyra arbetsträffar med företaget för att stötta dem i arbetet med materialet. Resultatet av arbetet med materialet redovisas för handledaren vid nästa möte.

Den andra var *Nätverksmodellen*, som baserades på tio träffar med en representant från ledningen och en från personalen ifrån varje företag. Träffarna leddes av en handledare, på träffarna hölls föreläsningar och erfarenheter kring SAM diskuterades. Handledaren fanns tillgänglig innan, under och efter träffarna. På träffarna redovisade representanterna från företagen vad som hänt sedan senaste mötet.

Vilken effekt de båda modellerna hade mättes med hjälp av Arbetsmiljöverkets klassificering av SAM-status för att se vilket värde företaget hade innan och efter genomfört projekt. Efter projektet hade alla företagens systematiska arbetsmiljöarbete utvecklats mer eller mindre. De företag som hade använt *handledarmodellen* hade generellt fått ett bättre resultat. Det kan till viss del förklaras av att det visade sig svårt för de företag som använt *nätverksmodellen* att få det systematiska arbetsmiljöarbetet att komma hela vägen ut i organisationen. Projektet

resulterade i en rekommendation att använda en kombination av de båda modellerna (Andersson et. al. 2006).

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete AFS 2001:1 trädde i kraft 1 juli 2001 (AFS 2001:1 s. 4). Enligt Ahlgren (2002) genomförde Arbetsmiljöverket en stresskampanj i oktober 2002, då framkom det att nästan två tredjedelar av de organisationer som undersöktes inte hade ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är problematiskt eftersom det systematiska arbetsmiljöarbetet är viktigt för att komma tillrätta med de stressrelaterade hälsoproblem som finns. Det finns stressorer på arbetet som kan påverka människor, exempel på dessa stressorer kan vara fel sorts jobb och för mycket eller lite jobb. Om det finns en brist på kontroll, belöning, eller stöd blir även detta stressorer. När en individ blir påverkad av sådana stressorer får de en ökar risken för ohälsa. Ont i kroppen, högre blodtryck och utmattningsdepression är exempel på möjliga konsekvenser. Dessa stressorer går enligt Ahlgren (2002) att påverka genom att anpassa arbetsförhållandena till människan, ge arbetstagarna medinflytande, underlätta samarbete och social kontakt, ha ett arbete som ger variation och arbeta preventivt med arbetsmiljön genom det systematiska arbetsmiljöarbetet. För att detta skall fungera måste alla chefer utbildas i ledarskap. Arbetsgivaren måste följa lagstiftningen och ta hand om sina medarbetare (Ahlgren, 2002).

Enligt Luo et. al. (2016) bör ledare kommunicera med sina medarbetare när förändringar skall genomföras. Ledare behöver kommunicera med medarbetarna och förklara möjligheterna av framgång som förändringsprojektet kan innebära och därigenom höja medarbetares känsla av framtidstro. Ledare bör dessutom kontinuerligt stödja medarbetarna under förändringen och kommunicera med medarbetarna för att säkerställa att de kan se hur förändringen kommer påverka både organisationen och dem själva positivt. Det är också viktigt att ledaren tar hänsyn till den rädsla medarbetaren kan ha för förändring. Om det inte vet vad som skall hända, hur det skall genomföras och på vilket sätt de kan bli påverkade minskar deras insats i projektet. När ledaren kommunicerar fram de fördelar som förändringen kan medföra för individen ökar motivationen och medarbetaren deltar mer aktivt i förändringsarbetet (Luo et. al. 2016).

Enligt Sandström & Carlsson (2008) kan policynätverk vara uppbyggda av både lokala och globala aktörer. Vilken form nätverken har påverkar resultatet av implementeringen av de

policys som nätverket har som uppgift att få ut i organisationen. Det finns nätverksstrukturer som ger ett mer eller mindre bra resultat. Nätverk som är för täta eller homogena kan få ett mindre lyckat resultat eftersom de är mindre innovativa och inte kommer på några nya kreativa lösningar på problemen som uppstår. De kan vara effektiva och genomföra mycket på samma sätt de alltid gjort det men de har svårt att få nya idéer. Om nätverket istället är för heterogent kan de vara innovativa och komma på nya kreativa idéer men det kan ske på bekostnad av effektiviteten. För att ett nätverk skall kunna vara effektivt och lösa de problem som uppstår är det av vikt att kunna få hjälp av externa aktörer som kan fylla de kunskapshål som eventuellt finns i den egna organisationen. För ett homogent nätverk utan kontakt med globala aktörer kan största anledningen för att implementeringen av policys inte lyckas vara brist på aktörer med rätt kompetens. Ett heterogent nätverk som har kontakt med många globala aktörer som innehar den nödvändiga kompetensen kan få problem med att organisera arbetet eftersom aktörerna är många och inte vana vid att arbeta ihop (Sandström & Carlsson 2008).

3.2 Teori

I detta avsnitt kommer vi att presentera för vår studie väsentlig teori med början med en genomgång av implementering, därefter följer en förklaring av arbetskrav och resursmodellen.

3.2.1 Implementering

Det finns vissa faktorer som behövs för att kunna ha kontroll över implementeringsprocessen och få ett lyckat resultat. Enligt Lundqvist (1987) är dessa faktorer dels att den som genomför implementeringen måste ha möjlighet att förstå det som är beslutat. Om de som skall genomföra implementeringen i organisationen inte förstår det de skall göra, kommer resultatet inte bli lyckat. Dels att dem som skall genomföra implementeringen behöver tillräckligt med resurser och ha viljan att genomföra det som är beslutat (Lundquist 1987). Enligt Granlund & Björck-Åkesson (2000) är tre faktorer avgörande för hur väl nya kunskaper implementeras på arbetsplatsen. Den första faktorn är hur väl de ordinarie arbetsuppgifterna är kompatibla med det nya förhållningssättet, det är viktigt att sträva efter att det nya förhållningssättet direkt anpassas till det sätt arbetet genomförs idag. Sedan följer olika faktorer som hänger ihop med förändringsprocessen, till exempel om det finns det stöd från ledningen när förändringen skall genomföras. Den tredje är olika faktorer hos deltagande individer, hur väl de kan ta till sig

den nya kunskapen och de nya arbetssätten. Det är enligt Granlund & Björck-Åkesson (2000) bäst om det finns utrymme så att individerna själva kan anpassa sina arbetsuppgifter för att passa det nya förhållningssättet (Granlund & Björck-Åkesson 2000).

Enligt Pressman & Wildavsky (2014), som är dem som anses varit först med statsvetenskaplig implementeringsforskning, är det omöjligt att få till en perfekt implementering av politiska beslut oavsett hur bra förutsättningar du har (Pressman & Wildavsky i Rothstein 2014).

Problemet med implementeringar är enligt Hertting (2014) att det under processens gång uppstår en skillnad mellan beslutad och implementerad policy (Hertting i Rothstein 2014), Sannerstedt (1991) har istället formulerat problemet "att (legitima) beslutsfattares intentioner inte följs av underlydande personal" (Sannerstedt i Rothstein 1991, s.23). Otydliga mål kan enligt Hertting (2014) innebära problem under implementeringen, men de kan också tillföra möjligheter. Vagt formulerade mål kan ge utrymme för egna tolkningar och anpassningar till den lokala kontexten. Det kan leda till en flexibilitet och ett engagemang som är nödvändigt för att få till en framgångsrik implementering (Hertting i Rothstein 2014).

När en implementering genomförs beror dess resultat enligt Hertting till stor del på hur lång implementeringskedjan är och hur många aktörer som deltar i processen. För varje tillkommande aktör ökar risken att processens budskap blir förvanskat. När en implementering genomförs så att budskapet förblir oförändrat oavsett hur många aktörer som deltar i genomförandet kan det anses vara en perfekt implementering. När budskapet i stället ändras lite hos varje aktör blir slutresultatet en målförskjuten implementering. Även om budskapet endast ändras lite några gånger under processen kan slutresultatet vara långt ifrån det som var målet när implementeringen startades (Hertting i Rothstein 2014).

Implementeringsprocesser genomförs ofta utav nätverk av aktörer. De problem som detta skapar är någonting som alla inblandade i implementeringsprocessen måste acceptera. Det som skall implementeras är ofta komplicerat och samarbetet och kompetensen från flera aktörer behövs för att genomföra en lyckad implementering. Dessa implementeringsnätverk kan vara mer eller mindre planerade i sin utformning. I nätverken genomförs informella förhandlingar kring det som skall implementeras utifrån de mål som varje aktör har (Hertting i Rothstein 2014). Aktörerna har inte fokus på att nå ett mål, det som beslutsfattarna vill uppnå med att implementera AFS 2015:4, aktörerna vill implementera AFS 2015:4 på det sätt som

är mest gynnsamt ur deras perspektiv. Enligt Hertting (2014) kan det skapa problem med styrning av hur implementeringsprocessen fortgår. (Hertting i Rothstein 2014).

3.2.2 Arbetskrav och resursmodellen

I vägledningen för AFS 2015:4 framhålls som viktigt att ha balans mellan arbetskrav och resurser. För att kunna möta kraven behövs rätt resurser, som till exempel rätt verktyg, teknik och tydliga instruktioner (Vägledningen för AFS 2015:4).

Enligt Demerouti & Bakker (2011) modell *Arbetskrav och resursmodellen* eller *Job Demands-Resources Model* finns det risker med varje arbetsroll som kan skapa stress. Dessa eventuella risker kan delas upp i de krav som arbetet ställer på individen och de resurser som finns tillgängliga för individer för att klara dessa krav. Arbetskrav är de delar av arbetet som är ansträngande, det kan vara fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska faktorer. De resurser som finns tillgängliga för individen att genomföra sina arbetsuppgifter inkluderar fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska faktorer. Dessa resurser tillsammans skapar en möjlighet för individen att genomföra de krav som kommer av hens arbetsuppgifter. Arbetskrav och resursmodellen utgår ifrån att det finns två psykologiska processer som kan påverka individens arbetsmotivation och påverkan av arbetsrelaterad stress. Den första processen är den som kan ha en påverkan på individens hälsa. En krävande arbetssituation kan leda till hälsoproblem med tiden. Den andra processen handlar om motivation. Om det finns resurser nog att utföra arbetsuppgifterna så blir individen mer motiverad och mer engagerad i sitt arbete. För att individen skall vara motiverad och kunna genomföra sina arbetsuppgifter utan att riskera hälsoproblem behöver det finnas resurser för att väga upp de krav som arbetsuppgifterna ställer på individen (Demerouti & Bakker 2011).

4. Tillvägagångssätt

I detta avsnitt beskrivs hur vi har genomfört vår studie, dem som deltagit i studien, vårt urval och våra avgränsningar, hur vi har gått tillväga för att värna om validiteten och reliabiliteten och hur vi har förhållit oss till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Avsnittet avslutas med en kritisk reflektion.

4.1 Metod

Vi har med ett hermeneutiskt synsätt genomfört en fallstudie av en statlig organisation. Det innebär att vi har tagit hänsyn till den kontext våra respondenter befinner sig i när vi analyserat materialet från intervjuerna (Bryman 2011). Vi har genomfört sex semistrukturerade intervjuer utifrån en intervjuguide (se bilaga 3 och 4). De frågor vi har ställt har varit öppna för att uppmuntra informanten att tala fritt om det hen tycker är viktigt utifrån temat (Bryman 2011). Vi har också lämnat utrymme för att respondenterna själva skall kunna ta upp teman de tycker är viktiga (Bryman 2011). Intervjuerna har spelats in och transkriberats för att möjliggöra en analys. Vi har gemensamt genomfört en tematisk analys på det material som framkommit av studien med hjälp av ett *framework*, och sökt efter återkommande repetitioner i texten (Bryman 2011). Dessa repetitioner utgör de sex teman vi bygger vårt resonemang på. Våra första fem teman är samma huvudteman som ingår i AFS 2015:4. De tog vi med för alla respondenter pratar mycket om dem och för att vi i detalj skulle kunna se hur Försvarsmakten-lokalt (FM-L) har implementerat dem ett i taget. Det sista temat är de faktorer som är av vikt för att implementeringen skall bli lyckad och vi tog med det eftersom alla respondenter resonerade om dessa tre faktorer. Dessa sex teman är det empiriska material vi presenterar i resultatavsnittet.

4.1.1 Deltagare

Vi har genomfört totalt sex intervjuer varav fyra av respondenterna var män och två kvinnor. Vår första intervju var med en arbetsmiljöinspektör (AMI) med lång erfarenhet av att vara inspektör ifrån Arbetsmiljöverket (AV). Vi genomförde fem intervjuer på FM-L, huvudskyddsombud (HSO), skyddsombud (SO), HR- Chef (HR), Stabschef försvarsmakten-lokalt (SCFM-L) och Arbetsmiljösamordnare (AMS). Alla har lång erfarenhet av sitt yrke och av att arbeta inom FM-L förutom AMS som har lång erfarenhet av yrket men ifrån andra organisationer än FM-L.

4.1.2 Urval och avgränsningar

Vi har haft en blandning mellan målinriktat urval och bekvämlighetsurval. Vi valde en organisation som vi visste arbetade aktivt med sin arbetsmiljö. Vi gjorde detta eftersom vi ville studera *hur* de implementerade AFS 2015:4 i sin organisation och inte ta reda på *om* de gjorde det. Vi ansåg att vi hade störst möjlighet att kunna se hur de gick till väga i en organisation som har vana vid att arbeta aktivt med arbetsmiljö och som vi visste skulle ta sig an arbetet med att implementera AFS 2015:4. I samråd med arbetsmiljösamordnaren som var vår kontakt inom FM-L valde vi ut fem personer. Vi valde ut dem som vi ansåg vara relevanta för att få svar på våra forskningsfrågor (Bryman 2011). För att avgränsa våra litteraturstudier har vi valt att enbart gå igenom implementeringsnätverk och implementeringskedjor. Vi har fått en avgränsning av vårt material eftersom vi inte intervjuade de medarbetare som är längst ut i organisationen. Fokus har inte varit hur den är implementerad där, då AFS 2015:4 precis trätt i kraft.

4.1.3 Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman (2011) är det svårt att replikera kvalitativa studier. Externa reliabilitet är svår att uppnå eftersom förutsättningarna som fanns när studien startades inte exakt går att replikera vid ett senare tillfälle. Intern reliabilitet kan däremot uppnås när forskarna tillsammans bestämmer hur studiens resultat skall tolkas (Bryman 2011). Vissa stycken har referensen (Personlig kommunikation) vid dessa tillfällen kommer informationen från en informant som är anställd vid FM-L vid något annat tillfälle än vid intervjuer. Vi har valt att göra så för att värna om konfidentialiteten. Det inspelade material vi har fått genom intervjuerna kommer vi att förvara säkert och destruera när uppsatsen är arkiverad.

4.1.4 Etiska reflektioner

Vi har utgått ifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, de beskriver fyra grundkrav. Informationskravet innebär att alla som blir berörda av forskningen skall veta om studiens syfte. Konfidentialitetskravet innebär att alla som deltar i undersökningen skall få så mycket konfidentialitet som är möjligt och att alla personuppgifter bara skall vara tillgängliga för forskarna. Nyttjandekravet innebär att den information som vi får fram endast får användas till vår studie. För att möta dessa tre krav har vi skickat ut information till alla respondenter om hur studien kommer gå till, dess syfte och att alla uppgifter kommer behandlas

konfidentiellt (se bilaga 5). Samtyckeskravet innebär att de som deltar i studien själva har rätt att bestämma om de vill delta. För att möta samtyckeskravet har vi lämnat ut ett informationsblad i två kopior till alla respondenter. Informationen på bladet beskriver vad de samtycker till och båda kopiorna skrevs under av informanten och vi fick ett exemplar var (se bilaga 6) (Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning 2002).

4.1.5 Kritisk reflektion

En nackdel att inte i detalj kunna skriva ut vilken organisation som studeras är att vi inte kan vara helt transparenta. Vi måste dölja vissa saker för att inte avslöja vilken lokal del av försvaret som studien handlar om. Vi har genomfört en intervju på AV och fem intervjuer på FM-L. Detta kan anses vara få intervjuer, vi har valt att fokusera på dessa personer för att kunna gå på djupet och få så bra bild som möjligt av det nätverk av aktörer som genomför implementeringen av AFS 2015:4 inom FM-L. Vi känner en informant sedan tidigare, för att minska risken för att denna relation skulle påverka vår studie fick vi med hjälp av hen kontakt med vår kontaktperson på FM-L som sedan hjälpte oss vidare. Tillsammans med denna kontakt valde vi ut relevanta respondenter för vår studie. Vi är medvetna om att vi på grund av detta kan ha fått en annan fördelning på våra respondenter än om vi själv kunnat välja fritt, men situationen inom FM-L möjliggjorde inte ett helt fritt urval.

5. Resultat och analys

I detta stycke presenterar och analyserar vi det resultat vi fått fram genom vår studie. Vi redogör för ett tema i taget först med Försvarmakten-lokalts (FM-L) perspektiv och sedan Arbetsmiljöverkets (AV) perspektiv. Varje tema avslutas med en analys. FM-Ls perspektiv utgår ifrån de fem intervjuer vi genomfört. AVs perspektiv utgår ifrån intervjun med Arbetsmiljöinspektören (AMI) och Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö AFS 2015:4.

Enligt Arbetsmiljöverkets vägledning är dess syfte att förklara och ge exempel på de regler och allmänna råd som finns i AFS 2015:4. Den lägger grunden för hur AFS 2015:4 skall tolkas men ger inga detaljer. Det får organisationerna själva arbeta fram, med utgångspunkten att de är experter på sina egna organisationer (Vägledning till AFS 2015:4). AFS 2015:4 reglerar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Organisatorisk arbetsmiljö är enligt Arbetsmiljöverkets vägledning “resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas” (Vägledning till AFS 2015:4 s.10) 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.” (Vägledning till AFS 2015:4 s.10)

5.1 Kunskaper

“6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedan stående kunskaper:
1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. 2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.” (AFS 2015:4 s.7)

5.1.1 Försvarmakten lokalts perspektiv

Vid den introduktion som nya medarbetare får säger Stabschefen på Försvarmakten-lokalt (SCFM-L) att information om arbetsmiljö, värdegrund och jämställdhetsfrågor förmedlas på ett bra sätt.

“I försvarmakten läggs väldigt mycket kraft på värdegrunden, jämställdhetsfrågor, arbetsmiljöfrågor, riktigt bra tycker jag.” (SCFM-L)

Även HR-chefen (HR) nämner introduktionen som finns för nya medarbetare som en viktig källa till kunskap. Det finns enligt HR också en utbildning i arbetsmiljö som är mer generell för hela FM. FM-L är enligt Skyddsombudet (SO) noga med att följa de lagar och förordningar som finns och utbildningar erbjuds men hen upplever att det ibland kan vara svårt att få soldaterna att delta.

“Det erbjuds utbildningar i olika steg däremot har de lite svårt att få att arbetstagarna att gå på mötena, man måste hela tiden jaga dom.” (SO)

Arbetsmiljösamordnaren (AMS) berättar att de har haft fyra stycken 30 minuters frukostföreläsningar för att informera om AFS 2015:4. Alla chefer får enligt HR och AMS minst en dags utbildning i arbetsmiljö. AMS berättar också att det finns en lärplattform på nätet som cheferna kan använda sig av för att inhämta kunskap när det passar dem och det finns ett prov kopplat till den.

Det finns många möten inom FM-L där arbetsmiljö avhandlas. HR berättar om samverkansmöten som sker tio gånger per år och att det finns chefsmöten med ett nära samarbete med Arbetstagarorganisationerna (ATO) och SO, som enligt HR hjälper FM att bli bättre. HR tar också upp att det finns chefsforum om arbetsmiljö och berättar att det kan vara svårt att prata om arbetsmiljö frågor eftersom det ofta är känsliga frågor som skall avhandlas.

“Vi har chefsforum en gång i månad utom juli, där pratar vi om arbetsmiljö. Det kan vara obekvämt, vi har diskussionspunkter för att hjälpa chefer.” (HR)

En källa för att förmedla kunskap som alla respondenter utom SCFM-L nämner är arbetsplatsträffarna (APT) som regelbundet genomförs riktade mot arbetsmiljö. Huvudskyddsombudet (HSO) beskriver att de har genomgång av den jämställdhetsplan som finns inom FM när de har riktad APT. AMS berättar att hen också informerar i storforum till alla medarbetare. AMS nämner att de använder medarbetarenkäter som ett hjälpmedel för att få fram kunskap om hur medarbetarna upplever sin arbetsmiljö. AMS beskriver att hen arbetar för att öka kunskapen om det systematiska arbetsmiljöarbetet och HSO berättar att de arbetar med det SAM-underlag som AMS har gjort.

5.1.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

Arbetsmiljöinspektören (AMI) för fram vikten av att hen får veta hur arbetsplatsen organiserar sina arbetsmiljöutbildningar. Hen tycker att det finns en fördel att få igång dialog

om arbetsmiljö under utbildningarna. En svårighet AMI märker av vid inspektioner är att det är svårt att prata med människor om deras kunskapsnivå och ämnet behöver utforskas taktfullt.

“Det här med kunskapskrav det är väl ett av de svåraste krav vi har på att se att man efterlever. Det är ju en bedömning samtidigt som det är ett känsligt område att diskutera.” (AMI)

AMI skapar sig en uppfattning om hur kunskapsläget är på arbetsplatsen genom att föra dialoger med arbetsgivare, chefer, SO och övriga medarbetare. I dialogen märker hen om de har tillräcklig kunskap inom området.

AMI berättar att om organisationen inte uppfyller de krav som finns får de reda på vad de behöver förändra. En uppföljning bokas in och om de åtgärder som krävts av AMI inte genomförts begärs en komplettering av organisationen och de får komma in med de uppgifter som behövs. Om de inte genomför detta inom överenskommen tid tar AMIs chef över ansvaret och lägger tillsammans med juristerna ett förslag om föreläggande.

Förvaltningslagen kräver att organisationen får tre veckor på sig att yttra sig, sedan fattas beslut om föreläggande. Organisationens får tid på sig att lösa problemet, hur lång tid beror på vad som skall åtgärdas. Det finns också ett vite kopplat till det som skall åtgärdas. En ny kontroll genomförs för att se om organisationen har åtgärdat det som står i föreläggandet. Om det inte är genomfört när tidsfristen går ut vänder sig AV till Förvaltningsrätten för att få vitet utdömt.

Enligt Vägledning till AFS 2015:4 är det nödvändigt att arbetsledare och chefer vet vad de skall göra för att kunna förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Det kräver övergripande kunskaper om hur den arbetsmiljö de har påverkar arbetstagarnas hälsa. Varje arbetsplats har speciella organisatoriska och sociala förutsättningar, de generella kunskaperna måste anpassas så att de passar till den lokala kontexten. AFS 2015:4 anger att det är chefer och arbetsledare exempel personalchef, gruppleddare eller försäljningschef, som skall ha dessa kunskaper eftersom de tilldelar arbetsuppgifter.

Det krävs att den som arbetar med att förebygga ohälsosam arbetsbelastning har kunskap om hur verksamheten fungerar och om de särskilda förhållanden som finns på arbetsplatsen. Den

som arbetar för att förebygga kränkande särbehandling behöver ha kunskap om hur den sociala arbetsmiljön är på arbetsplatsen eftersom dessa kunskaper är nödvändiga för att tidigt upptäcka och åtgärda exempelvis samarbetsproblem. När det finns arbetsproblem och kränkande särbehandling behövs det kunskap för att kunna se problemet, veta vad som kan vara rätt åtgärd för att bli av med dem och ha möjlighet att göra något åt situationen. Skyddsombuden bör ha samma kunskaper som arbetsledare och chefer, de har oftast ett annat perspektiv på arbetet och kan ha kompletterande åsikter (Vägledning till AFS 2015:4).

5.1.3 Analys av kunskaper

AV vill veta hur FM-L har organiserat sina arbetsmiljöutbildningar när de genomför en inspektion. Utifrån vår empiri framgår det att FM-L har bra insikt om hur de organiserar sina arbetsmiljöutbildningar och har många olika forum för att öka kunskapen och de bedöms därför kunna möta AVs krav. AV vill att chefer och SO skall ha övergripande kunskap om hur arbetsmiljön påverkar de som arbetar där. De som arbetar med att förebygga ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behöver ha kunskap om detta. Detta ökar sannolikheten att de kan uppfylla de krav AV har när AMI kommer och genom dialog med olika individer inom FM-L kontrollerar att alla har den kunskap som de behöver. På FM-L kan det vara svårt att få med soldaterna på utbildningarna. En orsak till det kan vara att många av soldaterna endast arbetar där i tre till fyra månader när de genomför sin grundläggande militärutbildning (GMU). De får arbetsmiljöinformation vid introduktionen men FM-L bör arbeta vidare för att hitta sätt att få med även dessa soldater på utbildningar för att möta AV krav.

5.2 Mål

“7 § Utöver vad som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter 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 dem.” (AFS 2015:4 s.7)

“8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.” (AFS 2015:4 s.8)

5.2.1 Försvarsmakten lokalts perspektiv

Alla respondenter är medvetna om att det finns mål. AMS, HR, SCFM-L beskriver att målen är treåriga. HSO säger att hen inte vet hur målen skall genomföras, men vet om att de finns. Enligt SO finns det många mål inom FM, men alla inom organisationen kanske inte är insatta i det som finns även om det tas upp och att det skulle vara bra att gå igenom målen igen.

“De finns väldigt många mål i FM, det finns väldigt mycket intentioner, mål inom många områden. Folk är inte insatta i exakt i de mål som finns skulle jag vilja säga, även om det har tagits upp.”(SO)

SO berättar att det finns ett intranät med information om målen. AMS tar upp att de olika målen lyfts fram och att det utformas verktyg och dokument för hur dessa mål skall kunna mätas. AMS berättar att hen stämmer av målen med ledningen, de går igenom målen och ser till att alla ställer sig bakom detta. De går igenom bland annat om de har tagit fram material som är mätbart, om introduktionen fungerar och om alla vet vad de skall göra. Även SCFM-L berättar att de tagit fram ett underlag som kommer användas som kontrollverktyg för att mäta att de når de mål de satt upp

“En treårig plan med mätbara aktiviteter vi kan revidera den årligen det behövs eftersom allt svänger snabbt, vi blir klokare och får feedback från intern revision.”
(SCFM-L)

AMS har utvecklat mätbara mål som inte enbart riktar sig till AFS 2015:4 utan arbetsmiljö i stort på organisationen. Materialet tar upp frågor som, vem gör vad, vem har ansvar för vad och har vi en bra introduktion? Svaren är färgkodade, de medarbetaren som uppfyller de fastställda kriterierna genom en självskattning får färgen grön på den aktuella punkten. Om medarbetaren uppskattar sig till att inte uppfylla målen blir denna punkt gul eller röd, då skall en handlingsplan göras med mål för att medarbetaren skall nå upp till de fastställda kriterierna och bli grön. Detta är en del av FM-L systematiska arbetsmiljöarbete som AMS arbetar med att utveckla. Inom FM-L så kommer alla att få arbeta med detta material som har en tydlig mätbarhet. Det kan genomföras flera gånger och jämföras med varandra för att se hur utvecklingen går. HR säger att vissa mål tar längre tid och vissa kortare tid, jämställdhetsmålen för 2016 är inte fastställda ännu. Tidigare var jämställdhetsmålen för omfattande, så nu har de kortat ner det. HR säger att de har gått igenom de nya målen på APT då har alla en möjlighet att påverka, det har också genomförts möten med ATO. Enligt

SCFM-L har de arbetsgrupper i likabehandling, nätverksträff för officerare och anställda kvinnor (NOAK) som är en referens grupp. De lyssnar på dem så de får med allas perspektiv. Detta har de genomfört eftersom de flesta av de högsta cheferna är män i medelåldern, de vill ha fler perspektiv i den bredare ledningsgruppen.

“Vi har gjort en bredare ledningsgrupp som har fler perspektiv och då är de manligt, kvinnlig, gammal, ung, civil, militär, försöker få med så många perspektiv som möjligt. Vilket också är ett vinnande koncept tycker vi.” (SCFM-L)

5.2.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

AMI tycker det är bra om organisationen försöka knyta an målen till den arbetsmiljöpolicy de redan skall ha upprättat enligt SAM. Men hen säger att det inte finns ett rätt eller fel sätt, det viktiga är att de har mål. Hen bryr sig inte om sättet de kommit fram till målen eller hur de presenteras. Hen anser att de bör börja med att ha en diskussion i organisationen om vart man är och vart man vill någonstans. Efter det anser AMI att de är bra om målen är konkreta, så att det går att följa upp hur arbetet går. När hen kommer ut på arbetsplatsen så är det hur själva processen har gått till väga som ingår i inspektionen. AV styr inte vilka mål arbetsplatsen har, de kontrollerar bara att de finns.

“När det gäller målen, De finns inget bestämt att man måste gå till väga på de ena eller andra sättet. Man kan leva upp till de som krävs fast på olika sätt. De vi har sagt är att man gärna får knyta an till sin arbetsmiljöpolicy, en sådan ska de finnas sen förut. Och att man knyter an målsättningar kring dem.” (AMI)

AMI kontrollerar detta genom att ha diskussioner med arbetsgivare, chefer och arbetstagare för att se till att målen är förankrade på hela arbetsplatsen.

Enligt Vägledning till AFS 2015:4 skall det enligt SAM 5 § finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara. Genom AFS 2015:4 skall det nu även finnas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen skall finnas för att vara vägvisande, de skall inte bara visa på hur risker kan förebyggas utan även visa på hur arbetsplatsen kan jobba för att vara frisk och ha bra relationer. När det finns tydliga mål på arbetsplatsen blir det lättare att tillsammans arbeta för att förbättra arbetsmiljön (Vägledning till AFS 2015:4).

Det är enligt Vägledningen till AFS 2015:4 bra att börja med att genomföra en inventering för att ta reda på var organisationen befinner sig idag. Undersöka vad det finns för problem,

brister och möjligheter till utveckling. Ibland kan det behövas olika mål för olika delar och arbetsroller på arbetsplatsen. Faktorer som kan undersökas är ledarskap, delaktighet, kommunikation, lärande, inflytande och samarbete. När det är dokumenterat hur det ser ut i dag kan tydliga och konkreta mål tas fram. Målen behöver vara tydliga och nedskrivna för att lättare vara mätbara, då går det att avgöra när målen är uppnådda. Det är viktigt att alla som arbetar på arbetsplatsen inklusive inhyrd personal känner till målen. Det är arbetsgivaren som har ansvaret för att dessa mål finns på arbetsplatsen men alla som arbetar på arbetsplatsen skall få möjlighet att delta i arbetet med dem (Vägledning till AFS 2015:4).

5.2.3 Analys av mål

AV anser att det är bra om målen kopplas till arbetsmiljöpolicyn. Det finns inte några krav på vilka mål de skall ha eller hur de skall vara utformade, det finns bara krav på att de skall finnas. AMS (Personlig kommunikation, 2016-03-03) berättar att de arbetat med arbetsmiljöpolicyn och gjort förändringar och tillägg för att anpassa den till AFS 2015:4. De anställda inom FM-L har tillgång till målen via intranätet, de har breddat ledningsgruppen och har flera forum för att diskutera målen, detta ger möjlighet att uppfylla de krav AV har om att alla skall få möjlighet att arbeta med målen. FM-L har påbörjat en process med att lyfta fram målen och göra dem tydligare genom dokument och verktyg som gör det möjligt att mäta hur bra de är på att nå målen. Detta är ett led för att nå de krav AV har att målen skall vara konkreta, mätbara och kan vara olika för organisationens olika delar.

5.3 Arbetsbelastning

“9 § 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.” (AFS 2015:4 s.8)

“10 § 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 enligt punkterna 1–5.” (AFS 2015:4 s.9)

“11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetsituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna.”
(AFS 2015:4 s.9)

5.3.1 Försvarsmakten lokalt perspektiv

Enligt HSO finns det en tydlig ordergång på papper inom FM-L. Det innebär att det från högkvarteret (HK) kommer skrivna order till chef för FM-L och sedan vidare ut i organisationen. HR beskriver att de får uppdrag och tillägg av HK men det kan komma order som går före som med kort varsel ändrar planeringen. Det finns en tydlig ordergång och de anser att de har blivit bättre på detta men att det fortfarande finns mycket kvar att arbeta med.

“Då får jag ju pappret, med saker man skall göra, hur tydligt som helst. Det redovisas senast där borta, det är bara för mig att förhålla mig till det då.” (HSO)

SCFM-L berättar om den stående stabsordningen, i den finns generellt reglerat vilka funktioner, arbetsområden och uppgifter alla har i grunden. SO anser att det saknas befattningsbeskrivningar hos många inom FM. Även HR tar upp att det inte finns befattningsbeskrivningar för alla anställda och att detta är på både gott och ont då det ibland behöver prioriteras för avdelningens bästa. SCFM-L beskriver hur alla planer kommer till dem som verksamhetsuppdrag, det delas upp i mindre uppdrag. Efter det blir varje uppdrag ytterligare uppdelad i uppgifter och varje uppgift i deluppgifter.

“Inför varje år är det en process, den sker uppifrån hierarkin och sen går de neråt. Sen kommer de ut som verksamhetsuppdrag med resurser, när de rinner ner så delar man upp de i uppdrag. I varje uppdrag har man massa uppgifter och varje uppgift kan ofta ha deluppgifter. Då är de så att när vi får det vi ska göra, då får vi vad det sen sitter här experter som berättar om huret.” (SCFM-L)

SCFM-L beskriver att när de fått order om vad de skall göra bedömer experterna inom FM-L hur de bäst skall genomföra ordern. Inför varje uppgift skrivs mål som redovisas för chefen om hur man tänker genomföra det och vad det kan kosta, detta kan revideras vid eventuella förändringar. När uppgifterna utförs kontrolleras det på varje nivå att den som är ansvarig för genomförandet har förstått uppgiften. Resultat följs upp på månadsmöten, i delårsrapporter och i årsrapporter. Enligt HSO görs alla prioriteringar av chefen. HR berättar att det är viktigt att stärka cheferna eftersom de får göra prioriteringar om det är hög arbetsbelastning. De har många experter anställda inom FM-L, chefen kan inte veta hur de skall arbeta eller hur de

skall prioritera, men får se till att de resurser som krävs finns tillgängliga. Ibland ber arbetstagaren om hjälp med att prioritera och ibland måste chefen gå in och göra det åt dem om de inte initierar det själva. AMS berättar att hen håller avdelningsmöte varannan vecka för att få reda på hur alla mår. Där diskuterar de tillsammans det som är svårt i arbetet. Hen har även möten med arbetstagarna en och en för att diskutera det som är svårt och vad som är nästa steg. Vissa tycker att det är lätt, andra har det mer svårt, då får de diskutera hur saker skall genomföras.

“Jag har även separata sittningar med mina medarbetare. där bara jag och medarbetaren går igenom och pratar om hur personen har det, vad ska vi göra, vad är nästa steg. En del har de lätt, vi är såhär många, vi ska göra det vid den här tiden. Andra tycker att det är mer flytande arbetsuppdrag och då är de lätt att man tar på sig eller gör för stort eller för litet. De handlar om vad som är lagom och vad räcker. Ibland måste jag lyfta vissa områden.” (AMS)

Om samordning med andra på garnisonen behövs lyfter de frågan vidare uppåt och får det protokollfört för att få fram vem som är ansvarig och vem som skall göra vad. SCFM-L berättar att de har gemensam stabsplanering med det som skall genomföras de närmsta veckorna. Det som ligger på listan prioriteras efter hur viktigt det är just nu.

På skyddsronderna går HSO igenom situationer som kan innebära stark psykisk påfrestning. AMS beskriver att syftet med deras verksamhet är krig och de behöver alltid vara beredda på det men att det finns andra aspekter av jobbet som kan bli påfrestande, att alltid vara tillgängliga till exempel. Hen har inte mail på mobilen och kräver inte av någon att de skall vara nåbara jämnt. Hen påtalar att det är bäst att inte svara på mail sent utan ta det på jobbet nästa dag. Det finns ansvarig på arbetsplatsen för kriser om de skulle uppstå. AMS berättar också att FM-L är noga med att skapa tid för återhämtning i samband med övningar och andra situationer som kan vara påfrestande. SCFM-L anser att situationer som är stark psykisk påfrestande är oerhört reglerat. Flexibiliteten är mindre med cheferna som nu har ett verktyg att luta sig mot och bidrar till att det är mindre risk att göra fel. Enligt SO är arbetsbelastningen väldigt varierande, FM-L är måna om att upprätta rehabiliteringsplan om det kommer fram att någon mår dåligt.

“Sen så är det arbetsbelastning så det väldigt varierande, man är mån om när det väl händer något att upprätthålla rehabplaner, väldigt mån om personalen på det sättet.”
(SO)

SO anser dock att FM-L kan bli bättre på att tidigt se om folk mår dåligt, men när det vet att någon mår dåligt så fungerar det bra, det tycker hen de är duktiga på.

5.3.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

Enligt AMI vill AV att det finns en dialog i organisationen om vilka krav och resurser som de har på just sin arbetsplats. Så att alla vet vilka resurser chef och arbetstagare har till sitt förfogande, vad gäller exempelvis arbetsmetoder, kompetens och hjälpmedel.

“De är återigen en dialog kring krav och resurs, att det är tydligt vad som förväntas av främst chefen på arbetsplatsen och sen vilka resurser den har till förfogande och för arbetstagaren har tydliggjort vad det är som gäller.” (AMI)

Enligt Vägledning till AFS 2015:4 skall de krav som arbetet ställer på arbetstagarna vara i balans med de resurser hen har till sitt förfogande. När kraven överstiger resurserna blir det en obalans och arbetstagaren riskerar ohälsa om obalansen blir långvarig eller återkommer ofta, det är det som är ohälsosam arbetsbelastning. Vad, var, hur mycket och på vilket sätt är några av de krav som ställs på en arbetstagare när de skall utföra sina arbetsuppgifter. Om det inte är tydligt utan det finns motstridig information om dessa frågor behöver det också lösas. Detta blir också en sak som ökar risken för ohälsa. De resurser som finns till förfogande på arbetsplatsen kan vara av skild karaktär. Det kan vara arbetsredskap och hjälp från arbetskamrater, tydliga regler och möjlighet till stöd. Resurser är också handlingsutrymme, bemanning och kompetens. Ytterligare en viktig resurs är möjlighet till återhämtning. Om det blir obalans mellan kraven och resurserna kan arbetsgivaren antingen sänka kraven eller öka resurserna för att få till balans igen. Arbetsgivaren skall ha information nog om hur det ser ut på arbetsplatsen för att kunna säkerställa att det finns en balans mellan krav och resurser, detta kan hen göra genom att kontinuerligt prata med arbetstagarna. Arbetstagarna bör delta aktivt i detta arbete och informera om hur det ser ut på arbetsplatsen. Arbetes innehåll behöver gås igenom av arbetsgivare och arbetstagare så att de vet vilka arbetsuppgifter som skall utföras, på vilket sätt de skall utföras och vilket resultat de förväntas uppnå. Hur arbetstagaren skall prioritera vid arbetstoppar skall också bestämmas och vem de kan få hjälp av vid behov. Arbetstagarna skall också veta vad de själva får bestämma och vad det behöver gå vidare med

till närmsta chef. Arbetsgivaren eller en nära chef behöver gå igenom dessa delar med arbetstagaren så att hen har all information och diskutera eventuella otydligheter, det kan vara bra att skriftligt dokumentera det man kommer fram till.

När en individ har arbetsuppgifter som är starkt psykiskt påfrestande till exempel räddningspersonal vid akuta situationer eller socialsekreterare som skall omhänderta ett barn blir arbetsuppgifterna extra krävande och behöver mötas med ökade resurser. Arbetstagarna behöver ha stöd ifrån arbetskamrater och chef, tydliga rutiner och arbetssätt med mera. Rutiner för att rapportera psykiskt påfrestande i arbetet behöver tas fram. Det är viktigt att de arbetstagare som har denna typ av påfrestande arbetsuppgifter har den kompetens som krävs, annars ökar påfrestande ännu mer. En arbetstagare som har rätt kompetens behöver ändå ha möjlighet till handledning eller samtalsstöd (Vägledning till AFS 2015:4).

5.3.3 Analys av arbetsbelastning

AV vill att det förs en dialog på arbetsplatsen om de krav och resurser som finns. Det måste finnas en balans mellan krav och resurser och tydlighet om vad, var, hur mycket och på vilket sätt arbetsuppgifterna skall genomföras annars ökar risken för ohälsa. Detta får gärna finnas skriftligt. FM-L har inte skriftliga arbetsbeskrivningar, men de har skriftliga beskrivning av alla uppdrag och uppgifter som skall genomföras. Detta anser vi gör att de anställda bör veta vad, var, hur mycket och på vilket sätt de skall genomföra sina arbetsuppgifter. FM-L har varierande arbetsbelastning och arbetar för att möta AV krav genom att cheferna för de olika avdelningarna genomför prioriteringar. Vid stark psykiskt påfrestande arbete krävs enligt AV mer resurser och stöd från arbetskamrater och chef. Det är viktigt att det finns tid för återhämtning. Detta gör FM-L vid övningar och andra situationer som kan vara påfrestande. De kan bli bättre på att upptäcka om någon mår dåligt, men de är bra på rehabiliteringsplaner om någon behöver det. Enligt AV skall FM-L ha rutiner för att rapportera stark psykisk påfrestande, ingen av våra informanter har nämnt att sådana rutiner finns.

5.4 Arbetstid

“12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.” (AFS 2015:4 s.10)

5.4.1 Försvarsmakten lokalt perspektiv

HSO och HR berättar att FM-L har flextid, det tycker de är positivt. Även SO ser flextid som ett jättebra system, då de själva kan bestämma över hur de vill förlägga sin arbetstid inom de ramar som finns. HSO beskriver att flextiden är mellan 6 och 9 och 15 och 18. HR tar upp att flextid inte är någon rättighet, om individen inte sköter det på ett bra sätt tar chefen bort din möjlighet till flextid.

“Arbetsgivaren har tillgodosett någon form av valmöjlighet, individen själv för välja lite grann, man kan komma och gå och ex besiktiga bilen och sådana måste ärenden. Man kan ju ta ut komptid det upplever jag det finns en bra organisation för det.” (HSO)

HSO tog även upp att det finns en flexbank som arbetstagaren ansvarar för själv. Enligt SO får flexbanken inte över- eller understiga 40 timmar. Det är chefen som kontrollerar att ingen har för mycket flextid. HSO tog även upp att inga möten börjar före 8:30 eller slutar efter 15:30 för att underlätta för de som har barn. HR berättar att det inte finns mycket övertid, det är enbart vid sjukdomar eller utbildningar som övertid kan förekomma, det är något som chefer behöver vara vaksamma på. Enligt HR har de månadsschema, två veckor innan schemat börjar gälla får alla veta vilket schema de har. HR tar upp att under övningsdygn har de enbart de arbetsuppgifter som rör övningen att genomföra.

“Vid övningar slipper man sina övriga arbetsuppgifter under den tid övningen gäller”
(HR)

Enligt SCFM-L får du mer i lön och även kompensationsledigt efter övningsdygn, det finns redan förhandlat och reglerat. AMS tog upp att de får problem med arbetstid om det skulle bli krig. De följer svenska lagar och regler men i krig finns det undantag från detta.

“Specifika arbetsperioder så kan arbetstiderna vara väldigt öppna. Så det är inte 7:30 - 16, de kan bli längre eller perioder där de inte sker nått, man går bara runt och väntar på att något ska ske.” (AMS)

Enligt AMS sker övningar i mörker då måste arbetstiden förläggas på natten. De får ledighet före eller efter för att kompensera för övningsdygnet.

5.4.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

AMI anser att organisationen skall göra en riskbedömning om arbetstiden kan medföra risk för ohälsa. Om det finns en enighet på arbetsplatsen om att arbetstid inte medför en ökad risk för ohälsa är AV nöjda med det. Men om det finns en oenighet och delar av de anställda tycker att deras arbetstid kan medföra en ökad risk för ohälsa kan AV gå in och göra en egen bedömning.

“Men just i och med det här kravet som är att man skall bedöma om arbetstidens förläggning medför risker för ohälsan, då är det ju det vi skall efterfråga med, om har man gjort den här bedömningen.” (AMI)

Enligt Vägledning till AFS 2015:4 har vissa yrken arbetstider som måste läggas på tider som kan medföra risk för ohälsa, till exempel yrken inom vård, räddningstjänst och ordningsmakt. Arbetstidslagen är till stora delar dispositiv och kan ersättas av kollektivavtal men Arbetsmiljölagen och AFS 2015:4 är inte dispositiva. Detta innebär att parallellt gäller Arbetstidslagen, kollektivavtalet, Arbetsmiljölagen och 12§ i AFS 2015:4. I arbetstidslagen (1982:673) står hur många timmar arbetstagare får arbeta som mest och vilka viloperioder de minst har rätt till. Arbetstidens förläggning skall ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Först skall en undersökning genomföras av arbetstidens längd, var på dygnet den är placerad och vilka möjligheter det finns för återhämtning, sedan skall en riskbedömning göras. Om det framkommer att det finns risker med arbetstidens förläggning skall försök till att undvika dem genomföras. Om det inte går att undvika måste steg tas för att undvika att det leder till ohälsa, till exempel att lägga farliga arbetsuppgifter på dagtid, erbjuda möjlighet att kunna byta arbetsuppgifter och tid för paus och vila. Om det är långa arbetspass på natten kan längre och eller flera pauser behövas. Det är viktigt att ha möjlighet att återhämta sig, att individen får möjlighet att sova mellan passen. Arbetsgivaren skall föra anteckningar om jourtid, övertid och mertid enligt AFS 1982:17 Anteckningar om jourtid, mertid och övertid. Dessa anteckningar skall vara tydliga och överskådliga och på ett sätt som arbetsgivaren bestämmer. Arbetsgivaren bör tydliggöra gränserna för arbetstiden så att arbete som kan utföras med dator, mobil och så vidare skapar flexibilitet för arbetstagarna. Om detta inte sker riskerar arbetstagarna ohälsa på grund av otydliga arbetstider som påverkar individens tid för återhämtning och sömn. För att ha kontroll över arbetstidens förläggning bör arbetsgivaren göra de gränser som finns tydliga (Vägledning till AFS 2015:4).

5.4.3 Analys av arbetstid

AV anser att en organisation bör göra en riskbedömning om arbetstiden kan medföra risk för ohälsa. Om det finns en oenighet bland de anställda och de tycker att deras arbetstid kan ge ökad risk för ohälsa kan AV gå in och göra en egen bedömning. Arbetstidens förläggning ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet. FM-L är medvetna om att det kan finnas en ökad risk för ohälsa för soldaterna vid övningar, då kompenseras de med extra avtalad lön och ledighet. Arbetsuppgifternas omfattning minskar också under övningsdygnet. Endast de uppgifter som tillhör övningen skall genomföras. Arbetsgivaren bör tydliggöra regler om hur arbete som utförs med dator, mobil får genomföras. Flexibilitet kan leda till ohälsa då arbetstagaren kan få för lite tid för återhämtning. FM-L är medvetna om detta och arbetar med att informera om risken för ohälsa vid gränslöst arbete.

5.5 Kränkande särbehandling

“13 § 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.” (AFS 2015:4 s.11)

“14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå 1.vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer, 2.vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra, och 3.hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp. Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.” (AFS 2015:4 s.11)

5.5.1 Försvarsmakten lokalt perspektiv

HSO och AMS tar upp att de har riktad APT där de går igenom handlingsplan och lagtext om kränkande särbehandling och vad det innebär för FM-L. Detta är något som alla enheter gör och resultatet lämnas in till HR avdelningen. HSO, AMS och SO anser att det finns bra rutiner mot kränkande särbehandling sedan länge. AMS tar upp att det finns handlingsplaner som vem som helst kan leta upp. AMS berättar vidare att det står i arbetsmiljöpolicyn att det är nolltolerans emot kränkande särbehandling. Under soldatutbildning och på medarbetarsamtal informeras om de rutiner som finns om någon skulle bli utsatt för kränkande särbehandling. HSO och HR använder sig av den checklista om kränkande särbehandling som finns att tillgå inom FM. AMS beskriver att de för att undvika att utsätta någon för kränkande särbehandling har de sett till att det skall finnas utrustning som passar alla kön och kroppsformer. AMS

berättar om NOAK som är nätverksträff för officerare och anställda kvinnor, detta är till för att stärka minoritetsgrupper, i detta fall kvinnor.

SCFM-L och AMS tar upp att det är närmsta chefen som medarbetaren skall vända sig till om det finns något problem, är de närmsta chefen som är problemet kan man ta det via ATO eller chefens chef.

“Hur göra man då? Vem ska man vända sig till då? Det är inte så lätt alla gånger. Om det är chefen som kränker. Vart ska man då vända sig? Jag brukar säga att går man till facket så brukar de hända saker.” (SO)

Det finns även möjlighet att anmäla kränkande särbehandling anonymt i avvikelssystemet som finns på intranätet. Chefen ser vem som har anmält, det kan undvikas genom att be en kollega att anmäla eller genom att skickar avvikelserapporten till chefens chef. AMS säger att alla har både skyldighet och ansvar att anmäla direkt, om de ser någon som blir kränkt, och att skicka en avvikelserapport till chefen. Kränkande särbehandling diskuteras på till exempel arbetsmiljökommittén och APT. HR berättade att de tillämpar positiv särbehandling och att detta kan uppfattas kränkande. Både SO och SCFM-L beskriver att FM-Ls värdegrund har nolltolerans mot kränkande särbehandling.

“Vi har tydliga mål som jag är väldigt positivt till. Där kränkande särbehandling inte är acceptabelt på något sätt, jag skulle säga att vår värdegrund är betydligt bättre än många andra statliga, civilt och kommunalt skulle jag vilja säga. Vi har arbetat mycket tidigare inom FM nu lever den kvar. Vi är väldigt bra på detta.” (SO)

5.5.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

För att kunna arbeta med detta behöver organisationen arbeta med sitt värdegrundsarbete. Det skall finnas tydliga rutiner för hur arbetstagaren skall gå till väga om hen känner sig kränkt.

“Sen ska de också finnas rutiner kring, om jag upplever att jag blir kränkt, så ska jag veta hur arbetsgivaren hanterar det här.” (AMI)

Det är viktigt att alla känner till rutinerna och vet vad de skall göra även om det är ens egen chef man känner sig kränkt av. Det skall vara förutsägbart vad som kommer hända om en sådan här situation uppstår.

Vägledning till AFS 2015:4 tar upp Kränkande särbehandling vilket innebär att genom ord eller handling förnedras av någon eller några på ett sätt som skiljer sig från hur andra blir behandlade som medför en risk för att komma utanför på arbetsplatsen. Exempel på kränkande särbehandling är att bli utfrysad, att inte få information om möten du skall vara med på eller få öknamn eller elaka kommentarer oavsett om det sker muntligt, via mail eller sms. Diskriminering och sexuella trakasserier ingår i detta. Om den kränkande särbehandlingen fortgår över tid kan det utvecklas till mobbning.

Det är viktigt att alla vet att det inte är acceptabelt att bete sig så här mot andra på sin arbetsplats. Genom att diskutera vad som kan vara kränkande särbehandling på en arbetsplats kan alla vara med och påverka. Det är bra om det som kommer fram under diskussionerna skrivs ner så det finns något konkret kvar efteråt. Det är viktigt att det som blir överenskommet passar för alla, även de som kommer som visstidspersonal eller nyanställda.

För att undvika att kränkande särbehandling uppstår behöver organisationen arbeta förebyggande och hela arbetssituationen tas med i beaktande. Om det finns konflikter på arbetsplatsen skall de redas ut på en gång, konflikter leder ofta till kränkande särbehandling. Andra anledningar till att kränkande särbehandling uppstår kan vara otydlig arbetsfördelning, ohälsosam arbetsbelastning eller för stor arbetsmängd. När organisationen går igenom stora förändringar bör uppmärksamheten ökas om det uppstår kränkande särbehandling. Om kränkande särbehandling förekommer trots förebyggande arbete behöver det finnas hjälp för dem som eventuellt drabbas. Alla skall veta om vilka rutiner som finns, dessa skall var tydliga och tillgängliga för alla. Informationen som rör kränkande särbehandling kan vara känslig, det är viktigt att tänka på vem som får tillgång till den och hur den skall skyddas från dem som inte behöver se den (Vägledning till AFS 2015:4).

5.5.3 Analys av kränkande särbehandling

FM-L har länge haft rutiner kring kränkande särbehandling och har en struktur för att förebygga och informera. Detta möter de krav AV har om att det skall finnas tydliga rutiner för vart man skall vända sig och att det är viktigt att arbeta förebyggande för att undvika att kränkande särbehandling uppstår i organisationen. FM-L tror på sin värdegrund som har nolltolerans emot kränkande särbehandling. FM-L möter genom detta det AV säger om att organisationen behöver arbeta med sitt värdegrundsarbete för att kunna arbeta mot kränkande särbehandling. Alla anställda inom FM-L har ett ansvar och en skyldighet att anmäla om

någon blir utsatt för kränkande särbehandling. FM-L har rutiner för att arbeta systematiskt mot kränkande särbehandling som ger möjlighet att möta kraven från AV.

5.6 Vikten av dialog, nätverk och chef/ledarskap.

5.6.1 Försvarsmakten lokalt perspektiv

HSO anser att det är viktigt med kommunikation, att individer och grupper pratar med varandra, frågar hur de mår. Det är viktigt att vara beredd på att svaret kanske inte blir det önskade. HR beskriver att grundstrategin är öppenhet och transparens. De arbetsmiljöproblemen hen stöter på i arbetet tas upp generellt till diskussion på APT. Enligt AMS har de många möten. Det finns spår av en gammal kultur inom FM-L, det finns nya regelverk som tillkommit som beskriver hur något skall utföras. Då får de diskutera det som kommer upp, har en chef gjort fel i alla år eller är det reglerna som ändrats.

HSO beskriver de aktörer som hen har kontakt med i arbetsmiljöarbetet internt och externt. Varje enhet har ett SO men inga ställföreträdare, alla SO träffas en gång per kvartal. Hen har kontakt med försvarshälsan, men mest har hen kontakt med AMS. HSO beskriver att AMS är hens bibliotek där all information som behövs finns. SO beskriver att hen arbetar med chefen och att alla HSO träffas en gång per år, sedan har hen kontakt med fackförbunden och externa föreläsare som kommer när HSO träffas. HR arbetar med AMS i arbetsmiljöfrågor. Hen går på HR konferenser som informerar om bland annat hur AFS 2015:4 kommer se ut. HR har kontakt med AV, AMS och HR centrum för hjälp och stöttning. Försvarshälsan är ytterligare en aktör hen har kontakt med och det sker mycket samverkan med ATO för att prata om vad som är på gång. HR har också kontakt med HSO och går på konferenser där AV föreläser om arbetsmiljö. AMS arbetar med Försvarshälsan, fältpastor, HR, hens chef, HR center, arbetsmiljökommittén ATO, SCFM-L, kvalitetschef, verksamhetsofficer, miljöhandläggare, Prevent, sunt liv, AV, kollegor med samma arbetsuppgifter men på olika platser och HSO.

“Då samverkar vi med den här gruppen eller person. Då säger man till de i en centrumrapport. Då finns de tid efter de mötet för att kunna lyfta de här problemet för att de ska bli bättre.” (AMS)

SCFM-L arbetar med AMS, Försvarshälsan, HR och arbetsmiljökommittén. Hela Stabsfunktionen står till hans förfogande. SO har mycket kontakt med HSO, jämställdhetsgruppen och lite kontakt med AMS.

SO säger att det är viktigt att cheferna jobbar med arbetsmiljön och för ut det i sin del av organisationen, om de inte gör det stannar arbetet av.

“Om chefen inte vill sprida information så kommer den inte ut då blir det ett problem.”
(SO)

HSO tror att detta kan bero på att cheferna vill behålla sin maktposition, de vill inte genomföra förändringar som riskerar deras makt. SO berättar vidare att det inte alltid blir något resultat på de stödåtgärder som genomförs. Problem kan kvarstå i många år även om konsulter har hjälp till, enkäter och intervjuer har genomförts och experter från staben har hjälpt till i flera veckor.

“Ska jag vara ärlig så tröttna folk, hemskt att behöva säga men, när man gör man mycket stödåtgärder och de inte blir bättre. Tillslut vet jag inte om man accepterar läget som det är. Men... arbetsgivaren har gjort väldigt mycket med att försöka komma tillrätta med de problemen på den avdelningen.” (SO)

HSO anser att FM-L kan bli bättre på att agera utifrån bland annat resultat på enkäter. Hen anser att arbetsmiljöarbetet i praktiken ofta inte fungerar. AMS beskriver att man som chef alltid är involverad i någon annans arbetsmiljö. Man når inte framgång om man inte ger sig ut i verksamheten. AMS anser att cheferna behöver stöttning i arbetsmiljöfrågorna. Är cheferna stressade så får hen hjälpa dom att stänga av mobilen för att kunna prioritera en sak i taget. HSO berättar att cheferna och de soldater som är med på en övning kan vara väldigt oeniga om hur någonting är genomfört. Cheferna kan tycka att resultatet är bra men soldaterna tycker att det är dåligt. HSO säger att det som nu finns inom FM-L mer är chefskap istället för ledarskap, det som är risken när cheferna inte har en del i det dagliga arbetet är att de tappar kontakten med soldaterna. Cheferna ses inte som ledare på samma sätt längre. SCFM-L berättar att hen är ordförande i arbetsmiljökommittén och ser till att systematiska arbetsmiljön efterlevs.

5.6.2 Arbetsmiljöverkets perspektiv

AMI beskriver att kontrollen av AFS 2015:4 till stor del kommer ske via dialog. Med början i en diskussion om nuläget, en måluppsättning om vart organisationen vill i framtiden och en plan om hur man gemensamt skall nå målen. Enligt Vägledning till AFS 2015:4 så är det oftast chefen eller arbetsledaren som för dialog med arbetstagarna om hur deras olika delar i arbetet ser ut. Det är även chefens uppgift att upptäcka om arbetstagarens arbetsuppgifter är oklara. Genom att ha ett ledarskap där det förekommer regelbunden dialog med arbetstagarna så kan de lättare och snabbare förhindra att ohälsa förekommer eller att de uppmärksammas i tid så skadan inte blir lika stor. Genom dialog så kan arbetstagarna och arbetsgivaren hitta gemensamma lösningar. En förutsättning för att få ett bra daglig arbetsmiljöarbete är att systematiskt föra en dialog med arbetstagarna (Vägledning till AFS 2015:4).

För att undvika att AFS 2015:4 enbart blir en pappersprodukt som inte efterlevs i organisationen behöver flera aktörer vara med i implementeringen. Om det är fler aktörer med i processen kommer mer kompetenser till hjälp med implementeringen och AFS 2015:4 når längre ut i organisationen. Enligt Vägledning till AFS 2015:4 skall arbetsgivare och arbetstagare prata med varandra dagligen för att få information om det dagliga arbetsmiljöarbetet. Det bör också finnas planerade tillfällen, vidforum kan arbetsmiljöfrågor diskuteras. Eftersom det finns olika yrken, arbetsgrupper och funktioner på en arbetsplats så blir det skillnader på arbetsmiljön även inom arbetsplatsen. Det är av stor vikt att alla får möjlighet att komma till tals. Grundtanken med arbetsmiljölagen är att arbetsmiljöarbetet ska stödja sig på lokalt samspelet, så som skyddskommittéer (Vägledning till AFS 2015:4).

För att få en acceptans från personalen måste arbetsmiljöarbetet utgå från personalens behov. Det är också avgörande att cheferna får rätt förutsättningar och de resurser som behövs. Enligt Vägledning till AFS 2015:4 kan ohälsosam arbetsbelastning eller obalans lättare förhindras genom att ha ett ledarskap där det förekommer regelbunden dialog ihop med arbetstagarna. De mål som arbetsgivaren har satt upp ska alla på arbetsplatsen få möjlighet till att diskutera. Att blanda in skyddsombudet är av stor vikt. En förutsättning för att det uppsatta målet ska bli effektivt är att ledningen står bakom detta mål. Det är den närmsta chefen som vanligtvis berättar för arbetstagarna vad deras arbetsinnehåll är. Om det dyker upp en större arbetstopp så brukar arbetstagarna vara de första som märker detta. Behövs det göra en prioriteringslista så ska det finnas tydligt rutiner om arbetstagarna ska kontakta chefen eller om arbetstagarna

själva får göra prioriteringarna. Varje arbetsplats behöver anpassa sig efter sina egna förutsättningar och kunskaper när det gäller arbetsmiljöarbete. Det föreskrifterna tar upp är att chefer samt arbetsledare ska ha kunskaper då det är de som tilldelar arbetsuppgifter, har helhetssyn över samarbete och brukar vara nära arbetstagarna (Vägledning till AFS 2015:4).

5.6.3 Analys av vikten av dialog, nätverk och chef/ledarskap

AV använder sig av dialog när inspektionerna genomförs, genom att prata med olika aktörer inom organisationen kan AMI se om deras arbetsmiljöarbete enbart är en pappersprodukt eller om de har spridit ut det i organisationens olika delar. Inom FM-L är det viktigt med kommunikation, att det finns en fungerande dialog mellan olika aktörer inom organisationens arbetsmiljönätverk. AV kontrollerar vid en inspektion att det finns en diskussion om var organisationen är och vart de vill ta sitt arbetsmiljöarbete i framtiden. AV anser att chefer och arbetsledare bör ha en dialog med arbetstagarna för att bilda sig en uppfattning om hur jobbet ser ut. Det är också viktigt att ha denna dialog för att förhindra eller uppmärksamma ohälsa. Genom dialog kan de hitta en gemensam lösning. FM-L har en grundstrategi att det skall finnas en öppenhet och transparens inom FM-L. De har många möten där det är viktigt att kommunikationen fungerar för att nå bra resultat. Detta möjliggör ett informationsutbyte mellan chefer och arbetstagare som enligt AV är en förutsättning för ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

Enligt AV behöver AFS 2015:4 implementeras hos flera aktörer inom organisationen för att den inte enbart skall vara en pappersprodukt. Det finns många aktörer i det lokala och globala arbetsmiljönätverket på FM-L. Det gör att AFS 2015:4 har möjligheten att bli implementerad ut i organisationen. Enligt AV är det bra med planerade möten som APT med olika aktörer, olika grupper och yrken för att de skall kunna komma till tals om arbetsmiljön. AV säger att arbetsmiljöarbetet skall stödja sig på lokala företeelser som arbetsmiljökommittéerna. Inom FM-L tar de vara på den resurs som finns hos medarbetare och ATO genom olika möten och kommittéer.

Enligt AV behöver hela ledningen stå bakom målen för att de skall få bra effekt. Enligt FM-L behöver cheferna delta ute i verksamheten för att kunna leda arbetet, annars tappar de kontakten med soldaterna. Cheferna behöver stöd enligt FM-L, det stämmer överens med det AV säger om att det är viktigt att cheferna har rätt förutsättningar. Enligt AV behöver chefer/ledare ha kunskap om arbetsplatsen eftersom de skall leda och fördela arbetet, men på

FM-L finns det en oenighet mellan chefer och soldater om resultatet på övningarna, cheferna tycker att allt gått jättebra men soldaterna tycker att det gått dåligt. FM-L kan bli bättre på att följa upp resultaten från enkäter och göra de förändringar som behövs, att praktiskt utföra de arbetsmiljöförändringar som behövs och att öka kunskapen hos cheferna så att de på ett bra sätt kan genomföra arbetsmiljöarbetet hela vägen ut i organisationen. Enligt AV främjas arbetsmiljöarbetet om det finns ledare som har dialog på arbetsplatsen. Det är viktigt att alla får chans att diskutera de mål arbetsgivaren satt upp och att SO är delaktig. På FM-L bör SO delta när målen planeras i framtiden för att möta AV.

6. Diskussion

AFS 2015:4 gäller för alla organisationer och hur den implementeras är väsentligt för hur stor påverkan den senare kommer att ha (Sandström & Carlsson 2008). Det nätverk som genomfört implementeringen av AFS 2015:4 på FM-L har många aktörer de bidrar till att förse implementeringsprocessen med resurser. Aktörerna i nätverket bidrar med sin kompetens och möjliggör och berikar resultatet av implementeringen. De är också väsentliga för hur väl implementeringen kommer ut i organisationen (Sandström & Carlsson 2008). Enligt Andersson et. al. (2006) är en kombination av *nätverksmodellen* och *handledarmodellen* att föredra. När det finns kunniga personer som kan agera handledare åt organisationen (Andersson et. al. 2006), tillsammans med lokala och globala aktörer i nätverket optimeras chanserna för en bra implementering (Sandström & Carlsson 2008). FM-L har anställt en erfaren och kunnig Arbetsmiljösamordnare (AMS), hen agerar handledare inom organisationen. Stora nätverk innebär enligt Hertting (2014) stor tillgång till de resurser som behövs, men de kan också innebära problem. Det blir svårare för beslutsfattarna att kontrollera och styra hur implementeringsprocessen fortgår när kedjorna av aktörer som ingår i nätverken blir längre. En förvanskning av det som från början var tänkt kan ske. Aktörerna i nätverket behöver inte ha som mål att uppnå det som ursprungligen var planerat av beslutsfattarna. Det kan skapa problem med att styra implementeringsprocessen (Hertting i Rothstein 2014).

Försvarmakten-lokalt (FM-L) anser inte att de genomfört någon större förändring, de har enbart anpassat sitt befintliga arbetsmiljöarbete. De har utvecklat den arbetsmiljöpolicy de redan hade så att den är anpassad till AFS 2015:4. På grund av att AFS 2015:4 skulle genomföras har de prioriterat arbetsmiljöarbete. Mycket av det som de genomfört de sista månaderna var med i planeringen men skulle med stor sannolikhet tagit längre tid att genomföra om inte AFS 2015:4 blev aktuell. Kraven som ställts på den genom den nya föreskriften har gjort att de har haft mer fokus på arbetsmiljöarbetet.

Arbetsmiljöverket (AV) vill att föreskriften skall bli implementera djupt in i organisationen. Föreskriften skall användas och vara levande och inte bara vara en pappersprodukt. FM-L använder sig av nätverk med många olika aktörer vid implementeringen det ger en god möjlighet att förse processen med de resurser som behövs och få ut föreskriften i

organisationen så att den blir en levande del av organisationen (Sandström & Carlsson 2008). Om de som implementerar föreskriften förstår vad de gör, kan och vill kommer resultatet av implementeringen med stor sannolikhet att bli lyckat (Lundquist 1987). FM-L har genomfört många olika utbildningar för att säkerställa att alla har den kunskap som behövs och vet vad de har för rättigheter och skyldigheter. Dessa utbildningar har genomförts vid flera olika forum bland annat APT och stormöten. Olika aktörer och grupper som deltar i nätverket har deltagit i arbetet att informera och utbilda medarbetarna. Om de som genomför implementeringen av föreskriften har fått tydlig information om varför detta skall genomföras finns stora chanser att implementeringen blir lyckad (Luo 2016).

Otydliga mål kan innebära problem under implementeringen men de kan också tillföra möjligheter. Vagt formulerade mål kan ge utrymme för egna tolkningar och anpassningar till den lokala kontexten. Det kan leda till en flexibilitet och ett engagemang som är nödvändigt för att få till en framgångsrik implementering (Hertting i Rothstein 2014). Det är viktigt att det nya förhållningssättet direkt anpassas till det sätt arbetsuppgifterna genomförs idag när nya kunskaper skall implementeras på arbetsplatsen. Det behöver även finnas stöd från ledningen när förändringen skall genomföras. När det finns möjlighet för individerna att anpassa sina arbetsuppgifter så att de passar det nya förhållningssättet (Granlund & Björk-Åkesson 2000). FM-L har ett arbetssätt som möjliggör detta då de får sina order igenom uppdrag som sedan delas upp i uppgifter och deluppgifter. Individen som skall utföra dem kan vara med och påverka hur de skall utföras utifrån de ramar som finns.

FM-L har genomfört information och utbildningar riktat till cheferna eftersom de har en viktig del i implementeringen av AFS 2015:4. Enligt Luo et. al. (2016) behöver ledare kommunicera med medarbetarna och stötta dem när förändringar skall genomföras. Medarbetarna behöver få reda på vad som skall ske och hur förändringen påverkar dem (Luo et. al. 2016). Genom de utbildningar som FM-L genomför kan cheferna få den kunskap de behöver för att kunna informera sina medarbetare för att de skall kunna få reda på vilka fördelar förändringen innebär för dem och på så sätt bli motiverade att delta i förändringsarbetet (Luo et. al. 2016).

Utifrån intervjuerna hos FM-L framkom att det finns en risk vid implementeringen om en av cheferna inte genomför sin del. Då stannar processen av och det blir ingen bra implementering hos de medarbetare som den chefen har ansvar för. Detta kan bero på att

chefen inte vill genomföra några förändringar eftersom de vill behålla den makt de har. När chefen motarbetar förändringar kan insatser för att komma tillrätta med arbetsmiljöproblemen sättas in utan att det går att åtgärda problemen, det blir ingen effekt av insatserna. FM-L är medvetna om detta och arbetar vidare med att komma tillrätta med de problem som finns genom att utveckla sitt systematiska arbetsmiljöarbete. AMS hade redan påbörjat arbete med en ny dokumentation för SAM när AFS 2015:4 blev aktuell. På grund av att arbetsmiljöarbetet då fick högre prioritet har den genomförts snabbare än först planerat. AMS har utvecklat ett material med mätbara mål för arbetsmiljön som inte enbart handlar om AFS 2015:4. Materialet innehåller frågor och svar där svaren är färgkodade. Medarbetaren får genom en självskattning bedöma hur väl de uppfyller fastställda kriterierna. Om de anser att de uppfyller kriterierna, får de färgen grön på den aktuella punkten. Om medarbetaren uppskattar sig till att inte uppfylla målen och därför får denna punkt gul eller röd, skall en handlingsplan göras. Handlingsplanen skall innehålla mål för att medarbetaren skall nå upp till de fastställda kriterierna och bli grön. Detta är en del av FM-L systematiska arbetsmiljöarbete som AMS arbetar med att utveckla. Alla inom FM-L att få arbeta med detta material som har en tydlig mätbarhet. Det kan genomföras flera gånger och jämföras med varandra för att se hur utvecklingen går. FM-L anser att de kommer komma tillrätta med problemet med hjälp av de nya materialet de utarbetat eftersom kontrollen nu kommer ske kontinuerligt och målen kommer vara tydliga och mätbara. Det är bra, men löser knappast ledningsproblemet. Ledningen och cheferna måste få utbildning för att de förstår varför det är viktigt att ha en bra arbetsmiljö. De behöver arbeta kontinuerligt med den, så det kan förmedla ut detta till sina medarbetare. Det är viktigt att även medarbetarna är med på tåget och förstår att det är ett betydelsefullt arbete och vad de själva kan vinna på att arbeta med arbetsmiljön på arbetsplatsen (Luo et. al. 2016). I de fall då en chef inte genomför sin del av arbetsmiljöarbetet förhindras implementeringen och den blir målförskjuten (Hertting i Rothstein 2014). Detta kan bero på att cheferna inte har den rätta kunskap och de behöver i så fall få hjälp av sin chef med detta. Det kan också bero på att de inte vet hur de skall gå till väga för att använda sina arbetsmiljökunskaper i praktiken. Om det är så kan handledaren hjälpa till med stöd och kunskap (Andersson et. al. 2006). Inom FM-L är det AMS som är handledare.

Under implementeringar uppstår det en skillnad mellan beslutad och implementerad policy (Hertting i Rothstein 2014, Sannerstedt i Rothstein 2014, Pressman & Wildavsky i Rothstein

2014). Risken finns då att AV vid inspektion anser AFS 2015:4 att den har förändrats för mycket vid implementeringen och inte längre möter de krav AV har. Utifrån vår empiri stämmer de intentioner AV har med det sätt som FM-L genomför sitt arbetsmiljöarbete på idag till stor del. FM-L genomför en gedigen implementering i organisationen, de är måna om att arbeta inkluderande men använder sig inte av SO och HSO när de planerar målen. Om HSO och SO var med skulle det kunna öka delaktigheten eftersom de är förtroendevalda av medarbetarna. Att representanter för medarbetarna skulle kunna minska gapet mellan ledningen och medarbetare.

AV kommer även kontrollera att FM-L har balans mellan de krav och resurser som finns på arbetsplatsen. En krävande arbetssituation men för mycket krav och för lite resurser kan leda till hälsoproblem med tiden. Om det istället finns resurser nog att utföra arbetsuppgifterna så blir individen mer motiverad och mer engagerad i sitt arbete (Demerouti, E., & Bakker, A.B. 2011). Arbete som har en obalans har enligt Ahlgren (2002) stressorer som går att påverka om arbetsförhållandena anpassas till människan. Arbetstagarna behöver få medinflytande och det behövs ett systematiskt arbetsmiljöarbete. För att detta skall fungera måste alla chefer utbildas i ledarskap. Arbetsgivaren måste följa lagstiftningen och ta hand om sina medarbetare (Ahlgren, 2002). Inom FM-L prioriterar cheferna arbetet och säkerställer tillsammans med den medarbetare som skall genomföra uppgiften att de resurser som behövs finns tillgängliga. Det minskar risken för ohälsa och ökar chansen till hög motivation för medarbetarna.

7. Slutsatser

Implementeringen av AFS 2015:4 har genomförts genom nätverk med långa implementeringskedjor, detta har bidragit till att förse Försvarmakten-lokalt (FM-L) med den kompetens som behövs för att göra en bra implementering. FM-L har inte förändrat sitt arbetsmiljöarbete nämnvärt på grund av AFS 2015:4. Det har lett till att de har prioriterat arbetsmiljöarbetet och gett det ett större fokus och skyndat på att genomföra det som redan var planerat. Arbetsmiljöverket (AV) vill att FM-L skall ha implementerat AFS 2015:4 djupt in i organisationen så att alla medarbetare har den information de behöver, vet vad som förväntas av dem och vilka rättigheter och skyldigheter de har. Inspektionen kommer till stor del ske genom dialog mellan AMI och medarbetare hos FM-L på olika platser i organisationen. AMI kommer prata med arbetsgivare, chef, medarbetare och SO för att se om det de säger överensstämmer. Utifrån vår empiri så finns det en överensstämmelse mellan AV:s intentioner och FM-L:s arbetsmiljöarbete utifrån implementeringen av AFS 2015:4. Med undantaget att AV vill att FM-L skall inkludera SO och HSO i arbetet när de planerar arbetsmiljömålen, enligt HSO är de inte delaktiga idag. FM-L behöver även utveckla det sätt de omvandlar arbetsmiljöarbetet i praktiken, detta är något de medvetna om och arbetat fortlöpande med.

7.1 Framtida forskning och personalvetenskaplig relevans

Det sätt som FM-L genomfört sin implementering stämmer överens med det vi genom tidigare forskning och teori kommit fram till är ett bra sätt att genomföra implementeringar på. Vi har däremot inte kunnat kontrollera om deras implementeringsstrategier fungerar över tid i vår studie. Vi har inte heller kunnat kontrollera resultatet av eller kvalitén på de utbildningar som FM-L genomfört. Det har inte gått att kontrollera hur implementeringen står sig över tid eftersom AFS 2015:4 är så ny och inte hunnit implementeras hela vägen ut i organisationen ännu. Vi har inte hunnit undersöka kvalitén och resultatet på utbildningarna FM-L genomfört eftersom vi har varit tvungna att avgränsa oss. Att kunna studera även vilket resultat deras implementering faktiskt fick i hela organisationen över tid och resultatet av deras utbildningsinsatser hade kunnat bidra ännu mer till Personalvetenskapliga yrkesutövandet. Förslag för fortsatt forskning kan vara att undersöka hur väl implementerad

AFS 2015:4 är för alla inom organisationen om några år och hur väl den information som framkommer under utbildningarna kommer ut i organisationen.

Referenslista

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetsmiljöverkets författningssamling. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets författningssamling. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Ahlgren T. (2002, Oktober). Läkartidningen Nr 44. 2002 Volym 99.

Andersson, I-M., Rosén G. och Klusell L. (2006). FöretagSAM En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag. Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie nr 2006:5. Arbetslivsinstitutet

Arbetsmiljöverket, (2016) hämtad 2016 -04 -08 från: <https://www.av.se/om-oss/>

Babčanová, D., Babčan, M., & Odlerová, E. (2010). Employer branding - source of competitiveness of the industrial plants. Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, 18(29), 55-61. doi:10.2478/v10186-010-0026-y

Bryman, A (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. 2. [rev.] uppl. Malmö: Liber

Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The Job Demands– Resources model: Challenges for future research. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 37 (2), doi:10.4102/ sajip.v37i2.974

Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet.

Försvarsmakten, (2016). Hämtad 2016- 04- 21, från: (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/>).

Försäkringskassan Budgetunderlag. 2016-2018. Socialförsäkringens administration, Del 1. 2015. Stockholm. Försäkringskassan

Försäkringskassan.(2015). Socialförsäkringsrapport 2015:11. Sjukfrånvarons utveckling delrapport 2. 2015. Stockholm. Försäkringskassan.

Granlund M; Björck-Åkesson E (2000). *Integrating training in family-centered practices in context: implications for implementing change activities*. *Infants & Young Children*, 12 (3), 46-59:

Gullberg, H & Rundqvist, K. (2013). *Arbetsmiljölagen: i lydelse den 1 januari 2013: kommentarer och författningar*. 16., [rev.] uppl. Stockholm: Arbetsmiljöforum

Hellberg, A & Tågström, M (red.) (2014). Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö: vägledning till arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematisk arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). 1. uppl. Solna: Arbetsmiljöverket.

Lundquist, L (1987). *Implementation steering: an actor-structure approach*. Lund: Studentlitteratur.

Luo, W., Jiwen Song, L., Diether, G., Kai, Z. & Yunxia, F. (2016), *How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?* *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss 2 pp. 242 – 262.

<http://dx.org/10.1108/JOCM - 11-2014-0204>

Regeringen, (2016) hämtad 2016- 04- 08 från: <http://www.regeringen.se/sa-styrsverige/myndigheter-och-bolag-med-statligt-agande/>

Rothstein, B (red.) (2014). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 5., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur).

Rothstein, Bo & Bergström, Thomas (red.) (1991). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 1. uppl. Stockholm.

Sandström. A., & Carlsson. L. (2008). *The Performance of Policy Networks: The Relation between Network Structure and Network Performance*. *Policy Studies Journal*, 36,(4), 497-524. 10.1111/i.1541-0072.2008.00281.x

Vägledning till AFS 2015:4 Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4. *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*. Stockholm. Arbetsmiljöverket.

Wiklund H.O. (2014). Arbetsvärlden. 22 Dec 2014. Hämtad: 2016- 03 -29, från:
<http://www.arbetsvarlden.se/delade-meningar-om-foreskrift-for-social-arbetsmiljo/>

Bilaga 1:

Försvarsmaktens värdegrund



Försvarsmaktens Värdegrund

Vår värdegrund

Syfte

Försvarsmaktens värdegrund är en viljeförklaring. Den beskriver hur vi vill vara och hur vi vill leva, som individ, grupp och organisation. Vårt uppdrag ger oss rätten och skyldigheten att använda militära maktmedel med eget och andras liv som yttersta konsekvens. Därför krävs det att vi, var och en av oss, har en tydlig och gemensam värdegrund som vi både står på och står upp för. Alla som verkar inom, eller är del av Försvarsmaktens verksamhet berörs direkt eller indirekt av vårt militära uppdrag. Alla bidrar därför till att vi löser uppdragen samtidigt som vi vårdar det förtroende vi har fått av uppdragsgivaren och ytterst samhället.

Vår värdegrund och uppförandekod beskriver de värden, förmågor samt det uppträdande vi anser vara avgörande för att vi ska lösa vårt uppdrag med framgång. Vårt övergripande myndighetsuppdrag bryts ned i en mängd uppgifter. Värdegrunden och uppförandekoden ska stödja oss i *hur* vi utför dem. Det är hur vi agerar när vi löser vår uppgift som skapar förtroende, gemenskap och tillit. Att du utför din uppgift i en militär operation, övar inför eller stödjer våra uppdrag räcker inte. Vår framgång förutsätter även att vi uppträder enligt vår gemensamma värdegrund. Hur vår omgivning uppfattar oss är fundamentalt för lösandet av vår uppgift. Genom att leva och verka i enlighet med vår värdegrund uppfattas vi som kompetenta, handlingskraftiga och pålitliga.

Riksdagen är folkets främsta företrädare. Försvarsmaktens värderingar och militära värdegrund utgår från de svenska värderingarna med våra grundlagar och statens värdegrund. Därför är demokrati ett grundläggande begrepp för Försvarsmakten.

Vår värdegrund består av tre sammanhängande delar där första delen tydliggör hur vår värdegrund i sin helhet ska tillämpas. Andra delen beskriver våra grundläggande värden utifrån de tre centrala begrepp som ska vägleda oss i vårt agerande. Den tredje delen är Försvarsmaktens gemensamma uppförandekod som beskriver vår värdegrund som ett stöd för individuellt agerande.

Försvarsmaktens värdegrund



Våra professionella värden och dess tillämpning

Att agera enligt vår värdegrund är att säkerställa att det sätt vi löser vår uppgift på verkligen leder till att vi löser den på bästa sätt. Värdegrundsarbete innebär därför främst att utveckla vårt sätt att agera. Vi är en praktiskt orienterad organisation och vårt kunnande uttrycks i handling. Det är vår omdömesförmåga att handla efter de unika omständigheterna som ställer krav på etiska ställningstaganden i varje ny situation, bedömningar som grundar sig på vår värdegrund och din expertis. Vi, som individer, grupper eller organisation, ska handla på ett sätt som leder oss till framgång och att vi löser vår uppgift utan att skada förtroenden som vi vill vårda. Därför är den alltid relevant, oavsett om du övar stridens element eller rapporterar verksamhetens budget. I alla verksamheter och situationer finns det olika etiska och moraliska överväganden att ta hänsyn till. Värdegrunden ska genomsyra all verksamhet.

Vår verksamhet ställer stora krav på förtroende och tillit. Vi måste kunna arbeta nära varandra, ha förtroende för varandra och vad vi gör, samt vara lojala mot givna order och beslut. Särskilt tydligt blir det under våra militära operationer där vår framgång och våra liv påverkas av var och ens handlande.

Vi måste även kunna ta hänsyn till de förväntningar som samhället och olika organisationer har på oss. Vi måste hela tiden utveckla våra professionella värden så att de förblir förenliga med samhällets värderingar. Vårt uppträdande och våra handlingar påverkar förtroendet för Försvarmakten och ytterst Sverige.

De samhälleliga värderingar vi har i uppgift att skydda gäller även oss. Försvarmaktens värdegrund utgår från demokratiska principer och slår vakt om alla människors lika värde, rättvisa och jämlikhet samt de mänskliga rättigheterna. Vi följer samhällets lagar och internationella regelverk som berör vår verksamhet. Bestämmelserna fostrar och hjälper oss i vårt dagliga agerande.

Förtroende känner inga gränser. Det du gör på din fritid kan påverka förtroendet och möjligheten för dig att utöva din tjänst och skada förtroendet för såväl dig som för Försvarmakten. Alla som är verksamma i Försvarmakten bör därför handla och leva enligt värdegrunden såväl i som utanför tjänsten.

Vår värdegrund kan inte tala om exakt vad som är rätt eller fel i varje enskilt fall. Vi kan i vår verksamhet ställas inför situationer där varken regler eller fullständiga lösningar finns att tillgå. Vår värdegrund, uppförandekoden samt våra kompetenser är vägledande för vårt agerande. Vi beskriver värdegrunden med tre centrala begrepp – Öppenhet, Resultat, Ansvar, samt Försvarmaktens uppförandekod. Dessa ska förvaltas och utvecklas så att vi klarar av att ta oss an nya uppgifter och utmaningar.

Precis som vi övar oss i vårt praktiska och tekniska kunnande, övar vi med hjälp av värdegrund och uppförandekod upp vår etiska och moraliska medvetenhet. På så vis ökar vi vår förmåga att i alla situationer, såväl pressade som vardagliga, fatta bättre beslut. Detta sker genom reflektion, samtal och utveckling av individen, gruppen och förbandet. Det är ett krav att var och en reflekterar över och gör vår värdegrund och uppförandekod till sin egen.

Centrala begrepp – Öppenhet, Resultat och Ansvar



Öppenhet – vi är kompetenta och uppriktiga lagspelare

För att möta vår verksamhets olika utmaningar måste vi arbeta nära varandra. Därför är vi kompetenta och uppriktiga lagspelare som interagerar med andra aktörer inom och utom Försvarsmakten för att uppgiften ska kunna lösas. Vi stödjer och hjälper varandra och andra och är alla delaktiga i ett samarbete som inspirerar till framgång. Vi löser våra uppgifter tillsammans, vilket ställer stora krav på delaktighet, förtroende och trygghet. Ett uppträdande som bygger på öppenhet, ärlighet och uppriktighet stärker oss, minskar osäkerheten och ökar kvalitén i det vi gör. Därför är vi också tydliga med mål, vilja och avsikter vid allt samarbete.

Vi utvecklas genom att dra lärdom av våra resultat och vårt handlande. Vi lär oss både av det som var bra och det som kan bli bättre. Vår verksamhet kräver att vi har förmågan att förändra oss eller improvisera för att kunna möta nya uppgifter och situationer. Vi är därför tränade i att vara kreativa och ta initiativ. Inför ett beslut bidrar vi alla med våra olika kunskaper. När ett beslut är fattat hjälps vi åt att förverkliga det.

Vi har förmågan att verka i olika kulturella och sociala miljöer. Att ha kunskap om kulturella och religiösa skillnader och att respektera dessa är väsentligt för vår verksamhet. I våra militära operationer är det en avgörande förutsättning för att de ska vara trovärdiga. Vi måste ha ett öppet sinnelag i relationen till andra människor. I vår hemmiljö är det likaså viktigt att vi behandlar varandra med respekt och ser varandras olikheter som en styrka. Vi är en inkluderande organisation där alla, oavsett anställningsform, kön, ålder, etnisk ursprung,

religiös övertygelse, sexuell läggning, politisk åskådning eller funktionshinder som är med och bidrar till Försvarsmaktens verksamhet känner sig välkomnade och respekterade.

Resultat – vi är handlingskraftiga och löser våra uppgifter

Vårt agerande präglas av en stark vilja till handling, att vi tar initiativ och är beslutsamma utifrån var vi står och vad vi har. Vi driver aktivt våra uppdrag och levererar efterfrågat resultat i rätt tid och till förväntad kvalitet.

Vi förstår våra rutiner och arbetsmetoder och med en omdömesförmåga som grundar sig på vår värdegrund och yrkesexpertis kan vi handla efter de unika omständigheterna i varje ny situation. Vi är uppriktiga och tydliga i vårt sätt att kommunicera. Var och en av oss är tydliga med vad vi kan bidra med för att lösa vår uppgift och vi påtalar när vi inte har resurser eller förutsättningar att lösa en uppgift.

Oavsett vilka förhållanden gruppen möter, så kommer skicklighet, disciplin, uppoffring, mod och självförtroende vara avgörande för utgången. Att öva och träna inför den väpnade striden lägger grunden till självförtroende och mod att agera.

Att lösa våra uppgifter betyder inte att det får ske till vilket pris som helst. Vi beaktar alltid riskerna i vår verksamhet, vi hushåller med resurserna och behandlar varandra med respekt.

Ansvar – vi är pålitliga och omtänksamma

Vi tar ansvar genom att vara lojala, både mot varandra och uppdraget. Var och en som är del i lösandet av en uppgift måste ta ansvar för resultatet. När ett beslut är fattat bidrar var och en efter bästa förmåga för att förverkliga det. Att beslut, order och regler respekteras och följs är en förutsättning för att nå resultat.

Vi är pålitliga och effektiva genom att vara trogna det vi gör, följa våra instruktioner, lita på vår förmåga och att säga som det är, utan att försköna eller dölja verkligheten.

Vi bryr oss om oss själva och varandra. Vi har ett högt säkerhetsmedvetande och beaktar och minimerar riskerna i vår verksamhet. Vi visar personlig hänsyn gentemot varandra, vår omgivning och miljö. Vi ställer upp för varandra och ingriper mot missförhållanden.

Vi värnar om vår fysiska och mentala hälsa och därmed säkerheten i våra uppdrag. Vi tar aktivt avstånd från missbruk och olaglig hantering av droger.

Om Försvaretsmaktens uppförandekod

Uppförandekoden är en vägledning till hur vi i Försvaretsmakten uppträder. Den syftar till att gagna vår verksamhet, bidra positivt till gruppens förmåga samtidigt som den ska fungera som stöd för individen.

Det är omöjligt att förbereda eller reglera varje situation. Därför kommer alltid ditt eget omdöme vara avgörande för ditt agerande utifrån värdegrunden, uppförandekoden och yrkesexpertisen.

Försvaretsmaktens värdegrund och uppförandekod gäller samtliga anställda samt de som enligt Arbetsmiljölagen är att likställas med arbetstagare under Försvaretsmaktens ledning.¹

Försvaretsmaktens Uppförandekod

Jag värnar det förtroende min befattning innebär

Jag förstår vad som förväntas av mig, och jag utnyttjar inte min ställning eller låter mig utnyttjas av andra. Jag ser till att förtroendet för mig i rollen som företrädare för Försvaretsmakten samt hur jag löser mina uppgifter är stort, och jag är medveten om att mina relationer, i eller utanför tjänsten, kan riskera att påverka det.

Jag visar respekt mot alla i min omgivning

Som representant för Försvaretsmakten lever jag de värden vi försvarar: rättvisa, jämlikhet, jämställdhet och alla människors lika värde. Detta ska återspeglas i mitt uppträdande och vår verksamhet. Jag kan därmed agera respektfullt i olika kulturella och sociala situationer.

Jag bidrar positivt till gruppens förmåga och resultat

Jag bidrar aktivt till att gruppen löser sina uppgifter. Jag delar med mig av mina egna, och tar själv av del av andras erfarenheter och kunskaper. Jag visar personlig omtanke och stödjer

¹ Arbetsmiljölagen. 1 kap. 3§, p1 och 3.

mina kollegor samt bidrar till att skapa trygghet och förtroende i gruppen genom att vara öppen och ärlig.

Jag tar ansvar för mina handlingar

Jag känner till de lagar och regler som gäller för min verksamhet och är utbildad, övad och tränad inför uppgiften. Därmed kan jag ta ansvar för mina handlingar, samt bättre se konsekvenserna av mina beslut och handlingar vilket ökar mina förutsättningar att i varje situation uppnå eftersträvat resultat.

Jag har ett ansvar för min egen fysiska och psykiska hälsa

Genom att ta ett ansvar för mitt välbefinnande, fysiskt som mentalt, förbättrar jag gruppens förutsättningar att lösa sina uppgifter. Jag värnar även om mina kollegors hälsa och talar om när jag upptäcker att mitt eller någon annans hälsotillstånd kan ha en negativ inverkan på vårt arbete.

Jag agerar när någon i min omgivning bryter mot uppförandekoden

Bilaga 2:

AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Syfte:

1 § Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Tillämpningsområde:

2 § Föreskrifterna gäller i samtliga verksamheter där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning. Allmänna råd: Begreppen arbetstagare och arbetsgivare har samma innebörd i dessa föreskrifter som i arbetsmiljölagen (1977:1160), med de undantag som anges i 3 § dessa föreskrifter.

Till vem föreskrifterna riktar sig:

3 § Arbetsgivaren har ansvaret för att föreskrifterna följs. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft. De som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt likställs inte med arbetstagare vid tillämpningen av dessa föreskrifter. Allmänna råd: I 1 kap. 3 § arbetsmiljölagen likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2–4 och 7–9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf undantas dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Arbetsmiljöverkets författningssamling AFS 2015:4 Utkom från trycket den 1 oktober 2015
AFS 2015:4 6

Definitioner:

4 § I dessa föreskrifter har följande ord denna betydelse. Krav i arbetet De delar av arbetet som fordrar upprepade ansträngningar. Kraven kan exempelvis omfatta arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden. Kraven kan vara av kognitiv, emotionell och fysisk natur. Kränkande särbehandling Handlingar som riktar sig mot en eller flera arbetsling tagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför

arbetsplatsens gemenskap. Ohälsosam arbets- När kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider belastning resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den är långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga. Organisatorisk Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar arbetsmiljö består av 1. ledning och styrning, 2. kommunikation, 3. delaktighet, handlingsutrymme, 4. fördelning av arbetsuppgifter och 5. krav, resurser och ansvar. Resurser för arbetet Det i arbetet som bidrar till att 1. uppnå mål för arbetet, eller 2. hantera krav i arbetet. Resurser kan vara: arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor och möjligheter till återhämtning. 7 AFS 2015:4 Social arbetsmiljö Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

Systematiskt arbetsmiljöarbete:

5 § I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns det regler om arbetsmiljöpolicy, kunskaper och hur arbetsgivaren regelbundet ska undersöka och bedöma vilka risker som kan förekomma i verksamheten. Där finns det också regler om att arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att komma till rätta med riskerna. I 6 § nedan finns det särskilda krav på kunskaper och i 7–8 §§ finns det krav på mål. I 9–14 §§ regleras särskilda organisatoriska och sociala faktorer som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Kunskaper:

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående kunskaper: 1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. 2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken. Allmänna råd: Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att ge utbildning, gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper. Utbildning kan ges av företagshälsovård eller annan resurs med kompetens inom området. Med förutsättningar avses bland annat tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.

Mål:

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter 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 dem.

Allmänna råd: Arbetsgivaren bör ha en tydlig strategi för arbetet med att uppnå målen.

Grundläggande för ett framgångsrikt arbete mot målen är att de är förankrade i den högsta ledningen och i övriga delar av organisationen. Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet. En arbetsmiljöpolicy ska finnas enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med denna.

8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Arbetsbelastning:

9 § 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. Allmänna råd: Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser.

Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.

Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras. Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till. Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljö- arbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning.

Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjuk- 9 AFS 2015:4 domar och olyckor. Det är väsentligt 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. Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.

10 § 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 enligt punkterna 1–5. Allmänna råd: Genom att fortlöpande gå igenom punkterna 1–5 blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna. Det kan vara lämpligt att kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter för att på så vis underlätta samarbete. Arbetsgivaren bör skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna. Det är viktigt att arbetsgivaren tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera. I arbeten där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna. AFS 2015:4 10 Allmänna råd: Exempel på arbetsuppgifter och arbetssituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att bemöta människor i svåra situationer, utsättas för trauman, lösa konflikter, fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår. Exempel på åtgärder som bör övervägas vid starkt psykiskt påfrestande arbete, utöver de som framgår av råden till 9 §, är 1. regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området, 2. särskilda informations- och utbildningsinsatser, 3. hjälp och stöd från andra arbetstagare, och 4. rutiner för att hantera krävande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera. Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden. Vilka åtgärder som bör väljas beror på vilka förhållanden som gör arbetet starkt psykiskt påfrestande.

Arbetstid:

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna. Allmänna råd: Arbetsgivaren bör redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa. Exempel på förläggning av arbetstider som kan medföra risker för ohälsa är 1. skiftarbete, 2. arbete nattetid, 3. delade arbetspass, 4. stor omfattning av övertidsarbete, 5. långa arbetspass, och 6. långtgående möjligheter att utföra arbete på olika tider och platser med förväntningar på att vara ständigt nåbar. Arbetsgivaren bör särskilt uppmärksamma möjligheterna till återhämtning. Arbetsgivaren bör även ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor. 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 arbets- 11 AFS 2015:4 tiden men innehåller inga regler om hur arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstidens förläggning i arbetsmiljöarbetet.

Kränkande särbehandling:

13 § 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. Allmänna råd: Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy. Chefer och arbetsledande personal har ett särskilt ansvar när det gäller att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling. Det är därför viktigt att de uppfyller kunskapskraven i 6 §. Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling. Exempel på förhållanden i verksamheten som är viktiga att vara uppmärksam på är konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå 1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer, 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra, och 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp. Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare. Allmänna råd: Vanligtvis rapporteras kränkande särbehandling till en chef när berörda inte på egen hand lyckats reda upp situationen. Om arbetstagaren inte kan vända sig till sin närmaste chef kan arbetstagaren vända sig till en högre chef. Arbetstagare kan dessutom vända sig till skyddsombud. Det kan finnas behov av att ingripa snabbt och

göra en bedömning av situationen för att förhindra att den förvärras och se till att punkt 3 är ombesörjd. Arbetsgivaren kan ge företagshälsovård eller annan sakkunnig uppdraget att ge stöd och hjälp. I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns regler om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, AFS 2015:4 12 ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen. Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt. Den som genomför en utredning bör därför ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berördas förtroende. Arbetsmiljölagsstiftningens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall och reglerar inte frågor om kompensation och skuld. En arbetstagarorganisation eller juridiskt ombud kan ge juridisk hjälp (AFS 2015:4 s:4-12).

Bilaga 3:

Intervjuguide FM-L

Vi läser sista terminen på Personalvetarprogrammet och kommer genomföra en fallstudie här hos er för att försöka få en bättre förståelse för hur implementeringen av ny lag ser ut i praktiken och hur väl detta resultat stämmer överens med hur arbetsmiljöverkets kommer genomföra sina inspektioner. Under vår studie kommer vi genomföra intervjuer och litteraturstudier. Vid intervjun vi har med dig vill vi veta hur du har arbetat med den psykosociala arbetsmiljön och hur det eventuellt har påverkats av AFS 2015:4 organisatorisk och social arbetsmiljö.

Ditt deltagande i denna studie är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Du behöver inte ange anledningen för att du vill avbryta din medverkan. Vi är de enda som kommer veta vilka svar som kommer ifrån dig, materialet ifrån denna intervju kommer att behandlas konfidentiellt Vi kommer endast använda den information vi får ifrån dig i vår studie.

Vill du att vi mailar en kopia av vår uppsats när den är färdig?

Vi vill utifrån fem huvudområden i AFS 2015:4 kunskaper, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet, och hur har det förändrat arbetet med psykosocial arbetsmiljö i organisationen? Vi kommer gå igenom dessa områden i AFS 2015:4 för att få reda på hur er organisation och du har arbetat för att möta innehållet i AFS 2015:4.

INLEDANDE FRÅGOR:

Namn:

Befattning/Arbetsuppgifter:

Antal år i befattning:

Antal år i organisationen:

Tidigare utbildning/erfarenheter inom psykosocial arbetsmiljö:

Kan du berätta lite kort hur du arbetar med den psykosociala arbetsmiljön?

TEMAN:

Kunskaper

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

Hur har er organisation gått tillväga för att möta detta?

Din roll?

Mål

Arbetsgivaren **skall ha mål** för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, **arbetstagarna skall ha möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen** och **arbetstagarna skall känner till dem, de skall dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Hur har er organisation gått tillväga för att möta detta?

Din roll?

Arbetsbelastning

Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till 1. vilka arbetsuppgifter du 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 enligt punkterna 1–5.

Hur har arbetsgivaren sett till att du känner till dessa punkter?

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

Hur har er organisation gått tillväga för att möta detta?

Din roll?

Arbets tid

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

Hur har er organisation gått tillväga för att möta detta?

Din roll?

Kränkande särbehandling

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.

Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå 1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer, 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra, och 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp. Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

Hur har er organisation gått tillväga för att möta detta?

Din roll?

Generella frågor:

Hur ser du som chef på arbetsmiljöarbetet är det en del av vardagen?

Kan du ge exempel på hur du konkret jobbar med arbetsmiljöfrågorna?

Har du någon egen arbetsmiljöstrategi, ser du tex samband mellan att på ett tidigt stadie involvera personalen för att nå delaktighet och medinflytande,

Hur jobbar du med systematiskt arbetsmiljöarbete? Dvs följer man upp arbetet genom handlingsplaner och dyl.

Hur tänker du jobba med arbetsmiljöuppföljningen?

Hur kan de nyttja de resurser som finns att tillgå tex Försvarshälsan, Arbetsmiljösamordnaren,

Vad är det som är svårast när det gäller arbetsmiljöfrågor i stort?

Hur har arbetet med psykosocial arbetsmiljö i organisationen förändrats sedan ni började jobba med AFS 2015:4?

Kopplingar internt och externt mellan aktörer som jobbar med arbetsmiljö?

Vad vill du bli kallad i studien/upsatsen?

Bilaga 4:

Intervjuguide AV

Vi läser sista terminen på Personalvetarprogrammet och kommer genomföra en fallstudie i en statlig organisation för att försöka få en bättre förståelse för hur implementeringen av ny lag ser ut i praktiken. Under vår studie kommer vi genomföra intervjuer och litteraturstudier.

Ditt deltagande i denna studie är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Du behöver inte ange anledningen för att du vill avbryta din medverkan. Materialet ifrån denna intervju kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer endast använda den information vi får ifrån dig i vår studie.

Är det ok med dig att vi i vår studie kallar dig en "Inspektör från Arbetsmiljöverket".

Vill du att vi mailar en kopia av vår uppsats när den är färdig?

Introduktion innan vi börjar med intervjun:

Vi är intresserade av att få reda på hur du kommer att inspektera den nya AFS 2015:4 när du kommer ut i organisationer. Vad det är AV vill skall ha hänt med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö i organisationerna. Vi kommer gå igenom paragraferna en i taget för att få en tydlig bild av vad det är du kommer titta på under inspektionen. Frågorna blir de samma för varje paragraf.

Inledande frågor:

Namn:

Befattning/Arbetsuppgifter:

Antal år i befattning:

Antal år i organisationen:

Tidigare utbildning/erfarenheter:

Har du fått mycket frågor om hur AFS 2015:4 skall tolkas? Skiljer det sig från andra AFS?

TEMAN:

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående kunskaper:

1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.
2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter 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 dem.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

Arbetsbelastning

9 § 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.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

10 § 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 enligt punkterna 1–5.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna. AFS 2015:4 10.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

Arbetstid

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

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

Kränkande särbehandling

13 § 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 är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå 1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer, 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra, och 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp. Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

Vad är det AV vill att organisationen skall ha gjort med denna §? Tolkat, dokumenterat osv?

Vem skall ha gjort vad?

Hur kommer du att kontrollera att detta vid en inspektion?

Allmänna frågor:

Vad kommer hända om organisationen inte har gjort tillräckligt?

Kommer ni bedöma olika beroende på hur organisationen ser ut? Storlek osv.

Bilaga 5:

Utskick till respondenterna

Vi läser sista terminen på Personalvetarprogrammet och kommer genomföra en fallstudie hos er för att försöka få en bättre förståelse för hur implementeringen av ny lag ser ut i praktiken och hur väl detta resultat stämmer överens med arbetsmiljöverkets intentioner. Under vår studie kommer vi genomföra intervjuer och litteraturstudier. Vid intervjun med dig vill vi veta hur du har arbetat med den psykosociala arbetsmiljön och hur det eventuellt har påverkats av AFS 2015:4. Kontakta oss gärna om du har några frågor eller om du får förhinder.

Ditt deltagande i denna studie är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Du behöver inte ange anledningen för att du vill avbryta din medverkan. Vi är de enda som kommer veta vilka svar som kommer ifrån dig, materialet ifrån denna intervju kommer behandlas konfidentiellt. För att underlätta vårt arbete vill vi gärna vi spela in intervjun. Vi kommer uteslutande använda den information vi får ifrån dig i vår studie.

Mvh

Robert Larsson & Sofia Stenlöv

Telefon: 070 xxx xx xx

Mail: xxxxxxxxxxxx@xxxxxx

Bilaga 6:

Samtycke respondent

Ditt deltagande i denna studie är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan att ange anledningen. Vi är de enda som kommer veta vilka svar som kommer ifrån dig, materialet ifrån denna intervju kommer behandlas konfidentiellt. För att underlätta vårt arbete vill vi gärna vi spela in intervjun. Den information vi får från dig kommer uteslutande att användas i vår studie.

Jag förstår och samtycker till ovan angivna villkor:

Namn:

Ort och datum:

Mvh

Robert Larsson & Sofia Stenlöv

Telefon: 070 xxx xx xx

Mail: xxxxxxxxxxxx@xxxx