

CHEFENS NYA ANSVAR

I dag är arbetsgivaren skyldig att förebygga ohälsa. Och utbrändhet, ett av de vanligaste problemen, påverkar inte bara den drabbade utan även chefen.

TEXT GERTRUD DAHLBERG

Pling! Det rasslar in ett sms redan klockan 7:02 på morgonen från din medarbetare Karin. Hon vill diskutera några frågor.

På sistone har du märkt att Karin har varit ofokuserad och glömsk och sett trött och lite ledsen ut. Hon har också tagit på sig mer arbete men fått allt mindre ur händerna, och verkar ha dragit sig undan lite från gemenskapen på jobbet. Nu verkar det också som om Karin blivit så fartblind att hon stiger upp i ottan, börjar jobba och sms:ar till dig utan att tänka sig för.

Karin visar med andra ord tydliga varningssignaler på att hon är i farozonen och riskerar att bli utbränd, eller drabbas av utmattningssyndrom som det numera kallas.

Själv känner du ett styng av dåligt samvete och frågar dig vad du som chef har gjort för fel. Vad hade du kunnat göra bättre? Hur ska du kunna ta upp det här med Karin utan att sära och kränka hennes integritet? Och när ska du ha tid? Du har ju själv så mycket att du knappt hinner med dina arbetsuppgifter.

– Om du inte tar itu med problemet i tid binder du

ris åt egen rygg. Som chef är det ditt ansvar att se till att människor mår bra, fungerar och levererar för att företaget ska kunna ta tillvara sina resurser på bästa sätt. Det är mycket allvarligt för alla parter när det har gått så långt att en medarbetare blir utbränd. För den som drabbas innebär det ett stort och långvarigt mänskligt lidande. För företaget kostar det mycket tid och pengar, säger Louise Edberg, legitimerad psykolog och organisationskonsult på Arifana International.

Hon anser att Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter, om arbetsgivarnas ansvar att förebygga ohälsa, är ett bra stöd.

– De är en ledstång för chefer att hålla sig i och en tydlig markering om att stress, överbelastning och utbrändhet inte ska avfärdas. Det tyder på en ökad medvetenhet som är positiv. Reglerna visar att det är chefernas ansvar att ta hand om problemet, men att arbetstagarna också är delaktiga, förtydligar hon.

Hur gör du då i praktiken när en medarbetare i full fart är på väg rakt in i den berömda väggen?

Samtala och bryt ned allt i mindre bitar, råder Louise Edberg. Bena upp och kartlägg arbetsuppgifterna i detalj och diskutera era respektive förväntningar. Diskutera



För att kunna agera i tid måste du vara uppmärksam på signaler som tyder på att en medarbetare är överbelastad.



SKAPA SKYDDSNÄT

Stäm regelbundet av hur dina medarbetare mår. Uppmuntra hela arbetsgruppen till delaktighet där medarbetarna bygger ett skyddsnät och håller koll på varandra. Det är omtanke, inte skvaller, när en medarbetare berättar för chefen att en kollega håller på att gå in i väggen.



frågor som: Hur ser arbetsdagen ut? Vilka förväntningar har ni? Stämmer de överens? Hur stor är arbetsbördan? Är den rimlig? Behöver något ändras?

Hon poängterar också att det är viktigt för dig som chef att själv snabbt ta hjälp.

- Vänta inte med att vända dig till din egen chef, och ta även kontakt med HR-avdelningen.

Ibland kan överbelastningen bero på att det finns en pyrande arbetsplatskonflikt som förgiftar klimatet.

- När det är flera på samma arbetsplats som riskerar att bli utbrända eller redan är sjukskrivna är det verkligen dags att lyfta blicken och se det hela ur ett makroperspektiv. Ta då en ordentlig funderare med hjälp av HR, poängterar hon.

Trots hjälp och stöd kanske du ändå brottas med ett gnagande dåligt samvete. Till viss del är det en del av

ett ofrånkomligt dilemma som ingår i chefsuppdraget, enligt Louise Edberg.

- För att lindra eventuellt dåligt samvete kan det vara värt att hålla i minnet att utbrändhet sällan beror enbart på arbetsmiljön. Ofta är det en kombo där det i allmänhet är slitsamt även i andra delar av livet, säger Louise Edberg.

Samtidigt framhåller hon att medarbetares personliga problem ofta spiller över på arbetet. Därför är det väl värt att försöka vara behjälplig och undersöka om företaget kan erbjuda någon form av stöd. Dessutom kanske du kan vara flexibel, exempelvis när det gäller upplägg av arbetstid.

Det är inte vanligt, men det kan hända att du hux flux ställs inför faktum att en medarbetare är utbränd. Då finns det i allmänhet två förklaringar till att signalerna gått dig förbi, enligt Louise Edberg.

”Det är även viktigt för dig som chef att själv snabbt ta hjälp”

Det är ofta en kombination av situationen på jobbet och i privatlivet som leder till stress och i värsta fall utbrändhet.

FOTO: ARBETSMILJÖVERKET



4 RÅD TILL CHEFEN

1. Var uppmärksam på tecken på att en medarbetare håller på att bli överbelastad. Är han eller hon hängig, håglös, irriterad, distra och glömsk? Tar på sig för mycket? Eller har svårt att leverera? Har sjukfrånvaron ökat?
2. Bromsa! Sätt dig omedelbart ned med din medarbetare, prata och bryt ned arbetsdagen i små beståndsdelar. Hur ser uppgifterna ut? Är de rimliga? Finns det något annat som skevar? Behövs förändring?
3. När det dåliga samvetet börjar gnaga - sortera vad hos medarbetaren som beror på arbetet och vad som kan vara privat. Ta hjälp av din närmaste chef och HR-avdelningen eller annan stödperson.
4. Hur ser din egen arbetssituation ut? Har du för mycket att göra? Det är svårt att vara observant och empatisk när tiden och orken inte räcker till. Prata med din chef innan det går för långt.

- Antingen har ni haft en riktigt dålig relation eller så är du själv så överbelastad att du inte hinner med ditt personalansvar. I båda fallen är det läge att du kontaktar din närmaste chef och diskuterar din arbets-situation.

Även om du faktiskt gjort fel och brustit i ditt chefs-ansvar finns det ingen anledning att misströsta.

- Lär i stället av det som hänt och fråga dig vad du hade kunnat göra bättre. Då kommer du sannolikt inte att göra om misstagen utan bli en ännu bättre chef, säger Louise Edberg. ○

DE NYA REGLERNA

Arbetsmiljöverkets nya regler betyder att du som chef måste se till att dina medarbetare inte har för stor arbetsbelastning, att resurserna räcker för att förebygga ohälsa. Annars kan företaget få betala vite.

Forskning visar att en god organisatorisk och social arbetsmiljö inte bara motverkar ohälsa utan även är utmärkande för framgångsrika företag.

Det finns också vetenskapligt stöd för kopplingen mellan dålig arbetsmiljö och depression, utmattningssyndrom och hjärt- och kärlsjukdom. Det är skälet till att Arbetsmiljöverket tagit fram nya regler.

- De ger arbetsgivare bättre och tydligare stöd i arbetet med att förebygga. De underlättar för skyddsombud och anställda att kunna ta upp frågor om exempelvis arbetsrelaterad stress på arbetsplatsen, säger Ulrich Stoetzer, psykolog, medicine doktor och sakkunnig på Arbetsmiljöverket.

Vilka är då mina nya skyldigheter som chef?

- Att organisera arbetet så att det inte blir en ohälsosam arbetsbelastning. Kraven ska stämma överens med resurserna. Hur arbetstiderna fördelas ska heller inte leda till ohälsa. Arbetsgivaren ska också klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras och se till att det finns rutiner för hur det ska hanteras om det uppkommer.

Kan du ge några praktiska exempel?

- Arbetsgivaren kan till exempel se över möjligheterna till återhämtning, förändrat arbetssätt och ändrad prioriteringsordning om kraven är större än resurserna.

Har även medarbetarna skyldigheter?

- Ja, de har ett ansvar att anmäla risker. Vi förväntar oss att reglerna ska ge arbetstagarna ett stöd att ta upp missförhållanden och risker i arbetsmiljön.

Vad ska jag göra om jag är osäker på reglerna?

- Det finns bra information på Arbetsmiljöverkets hemsida. Eller ring prata med vår svarstjänst.

Vad kan hända om jag bryter mot reglerna?

- En anmälan som visar på risker kan leda till inspektion. Om det sedan visar sig finnas allvarliga brister som inte åtgärdats kan det sedan resultera i att arbetsgivaren föreläggs att betala vite. ○