

Alla har påverkats – många har haft det tufft

Översiktliga reflektioner från arbetet med Från teori till praktik

Att medarbetare i välfärden är friska och mår bra på arbetet är viktigt. Inte bara för deras egen skull utan också för att samhället ska fungera. Detta har kanske aldrig varit så tydligt som under den rådande coronapandemin. Under snart två års tid har medarbetare och chefer i välfärden på kort tid lyckats ställa om och göra stora och viktiga insatser med anledning av coronapandemin. Nu står det klart att effekterna av pandemin på välfärden kommer att kvarstå under lång tid. Många påverkas fortfarande i sina arbeten och arbetsmiljöarbetet behöver vara fortsatt intensivt. Troligen är pandemin inte över i kommuner och regioner ens när den är över i samhället i stort.

Fler medarbetare har fått en ökad risk för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro. För att minska risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna behöver vi skapa goda förutsättningar hos chefer och medarbetare. Vi behöver hantera riskerna på arbetsplatsen för att fler ska hålla sig friska och möjliggöra för de som har haft otur att drabbas av ohälsa att vara på arbetet. Att prioritera arbetsmiljöarbetet kommer att vara viktigt för att motverka att fler får ohälsa. Fortsätt därför att fånga upp och fråga medarbetare och chefer hur de mår.

Fler medarbetare har ökad risk för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro.

Pandemin och de åtgärder som genomförts har medfört att många medarbetare har utsatts för nya och förstärkta riskfaktorer som i sin tur kan öka risken för psykisk ohälsa. Under pandemins första del var oro för smitta en ny risk att hantera. När pandemin fortgått har kända riskfaktorer som hög arbetsbelastning under lång tid, samvetsstress, upprepad exponering för trauman, brist på stöd, och tidsbrist hos chefer påverkat fler grupper och individer än tidigare, och för vissa grupper ökat i intensitet. Det är också tydligt att medarbetare som upplevt en ökad arbetsbelastning kan ha fått det svårare att få till en bra återhämtning.

Det är viktigt att komma ihåg medarbetare kan ha olika upplevelser av det som hänt. Det finns såväl medarbetare som tyckt att situationen under pandemin varit bra som medarbetare som haft det tufft. På arbetsplatserna behöver det finnas utrymme för reflektion kring detta. En del har klarat sig utmärkt och varken vill ha eller behöver ett stöd. Andra har tyckt att det varit svårt att själva söka upp hjälp. Det är och har varit viktigt att vid behov kunna erbjuda olika former av stöd och i olika omfattning.

Även om fler medarbetare nu har en ökad risk och många medarbetare har haft det tufft visar erfarenhet från tidigare kriser att de flesta sannolikt *inte* kommer att utveckla bestående besvär. Men det är viktigt att tidigt identifiera de som är i risk för utmattning eller posttraumatiskt stressyndrom, PTSD och sätta in insatser (på arbetsplatsen eller individuellt) utifrån behov. Det bästa sättet att fånga upp är ofta att fråga – men finns också skattningsskalor och personalnyckeltal som kan underlätta för att fånga upp individer eller arbetsplatser

Särskilt utsatta för en ökad risk:

- *Arbetsplatser med tidigare arbetsmiljöutmaningar* verkar ha haft det svårare att hantera utmaningarna under pandemin och riskerar att ha en lång väg tillbaka till ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.
- *Chefer i "korstryck"* är en grupp som många forskare lufter fram – många chefer har haft en hög arbetsbelastning och behövt fatta nya typer av beslut samtidigt som de varit i ett korstryck som riskerar att kvarstå när beslut i efterhand synas och granskas.
- *Medarbetare som är nya i yrket eller har kortare rutin* är en särskild riskgrupp i synnerhet om de anställts under pandemi-tiden vilket visats i studier från andra länder),
- *Medarbetare som varit utlånad.* Även om de inte upplevt trauman är i en utsatt situation, både under tiden personen varit utlånad och kanske behövt jobba med nya arbetsuppgifter – och vid återkomst den kan känna sig övergiven
- *Medarbetare som "blir kvar" i känslor från pandemin.* Verksamheterna behöver vara särskilt uppmärksamma på medarbetare som blir kvar i känslor eller upplevelser från pandemitiden. Oavsett om det handlar om samvetsstress, trauman, utanförskap, kris eller konflikt – behöver dessa personer identifieras och tas omhand.
- *Nya yrkesgrupper som har utsatts för stress - samvetsstress och oro.* Dessa behöver också fångas in i riskbedömning. Under pandemin har frågan om samvetsstress blivit mer aktuell då medarbetare inom regionala och kommunala verksamheter ställts inför nya extraordinära situationer, där de behövt fatta svåra beslut och prioriteringar.

För att minska risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna behöver vi skapa goda förutsättningar hos chefer och medarbetare

Pandemitiden och de olika upplevelser och arbetsinsatser medarbetare och chefer har upplevt behöver erkännas med meningsfullhet. Här har arbetsgivaren ett särskilt ansvar och intresse då detta lägger en grund för att återbygga tillit. Detta pekades ut redan på det första forskningsseminariet och har därefter varit en återkommande lärdom. För att främja goda förutsättningar är det viktigt att förstärka och bevara det som upplevts ha blivit bättre under pandemin. Många medarbetare och chefer upplever exempelvis att arbetet har känts mer meningsfullt, och behöver höra det från stöd- och ledningsfunktionerna. Stödfunktionerna upplevs ofta fungera mer som just stöd till verksamheten. Många har också uppskattat ett mer tillitsbaserat ledarskap med snabbare beslutsvägar. Samarbetet inom och mellan organisationer upplevs ha underlättats och nya samarbeten har uppstått

Av högsta vikt för att minska risken av för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna är att möjliggöra återhämtning under arbetstid. Samtidigt som behovet av återhämtning har varit stort har det funnits minskade möjligheter att säkra det. Olika former för återhämtning måste säkras, det är inte för sent. Stärka återhämtning handlar inte bara om vila - arbetsgivaren kan också arbeta med variation i arbetsuppgifter och belastning, stärka gemenskapen och hanterbarheten (dvs den egna möjligheten att påverka).

Precis som medarbetare och chefer behöver återhämtning så behöver organisationerna rustas. *Nya utmaningar och kriser kommer att komma, därför behöver organisationerna rustas så att*

det finns en fortsatt krisberedskap och resiliens. Stötta nyare chefer genom exempelvis förebilder, handledning eller mentorskap från erfarna chefer. Av särskild vikt är att rusta cheferna. Beslutsfattande under kris är komplext – det är lätt att vara efterklok och glömma att ett handlingsalternativ inte var tydligt när beslutet fattades. Att *stärka beslutsfattande genom att utbilda chefer och erbjuda handledning* för att kunna hantera i korstryck från medarbetare, ledning, media och externt under kriser är viktigt. Det kan också vara värdefullt att skapa en kultur som är förlåtande mot de beslut som fattades och mot dem som fattande besluten.

Arbetsmiljöarbetet kommer fortsätta att vara mycket viktigt. För att arbetsmiljöinitiativ ska landa väl behöver *politiskt mandat och förankring säkerställas för satsningar och insatser för bättre arbetsmiljö*. Det gäller såväl i kristid- som under normala förhållanden.

Vi behöver hantera riskerna på arbetsplatsen:

Skapa förutsättningar och struktur för kollegialt stöd, kollegial handledning, kollegiala samtal och reflektion– mellan kollegor/medarbetare eller mellan chefer. Det finns olika typer av kollegialt stöd. Till följd av vårt arbete erbjuder SKR, i samarbete med Helsingborgs stad, utbildningar i kollegial handledning och har under 2021 erbjudit utbildningar vid tre tillfällen. Detta kommer att fortgå under 2022.

Involvera alla funktioner/verksamheter i lösningen av hur verksamheterna behöver organiseras när det är pressat. Inte minst för att avlasta dem som befinner sig i det akuta arbetet och säkerställa att de får återhämtning.

”Glo och sno” - ta inspiration från verktyg, kunskap och erfarenheter från andra. Det finns stor kunskap och erfarenhet i kommuner, regioner och specialistverksamheter som varit särskilt värdefulla under pandemin. Viljan att dela med sig är stor men det behöver bli enklare att ”glo och sno”. Här har SKR en fortsatt uppgift.

Gör det möjligt att vara på arbetet

I verksamheter som varit hårt pressade kan chefer och medarbetare värja sig för att gå tillbaka till en vardag som präglas av att ta itu med vardagliga utmaningar och gamla surdegar som legat på vänt under pandemin. Detta kan vara bra att känna till och att som chef agera på genom att möjliggöra en bättre arbetsmiljö.

För de som har oturen att få ohälsa behöver vi arbeta med att möjliggöra att de kan vara på arbetet. Det kan handla om att identifiera och undanröja hinder i arbetsmiljön och förbättra arbetsmiljön. De ska också erbjudas evidensbaserade insatser och stöd. Det är särskilt viktigt att ge chefer kunskap och stöd för hur de kan agera när en medarbetare drabbats av ohälsa. Exempelvis hur samtal kring psykisk ohälsa kan föras och alternativ för att göra det möjligt för dessa medarbetare att vara på arbetet.

Översiktliga reflektioner från arbetet med Från teori till praktik

