

2022

# Handbok för ett hållbart arbetsliv

190

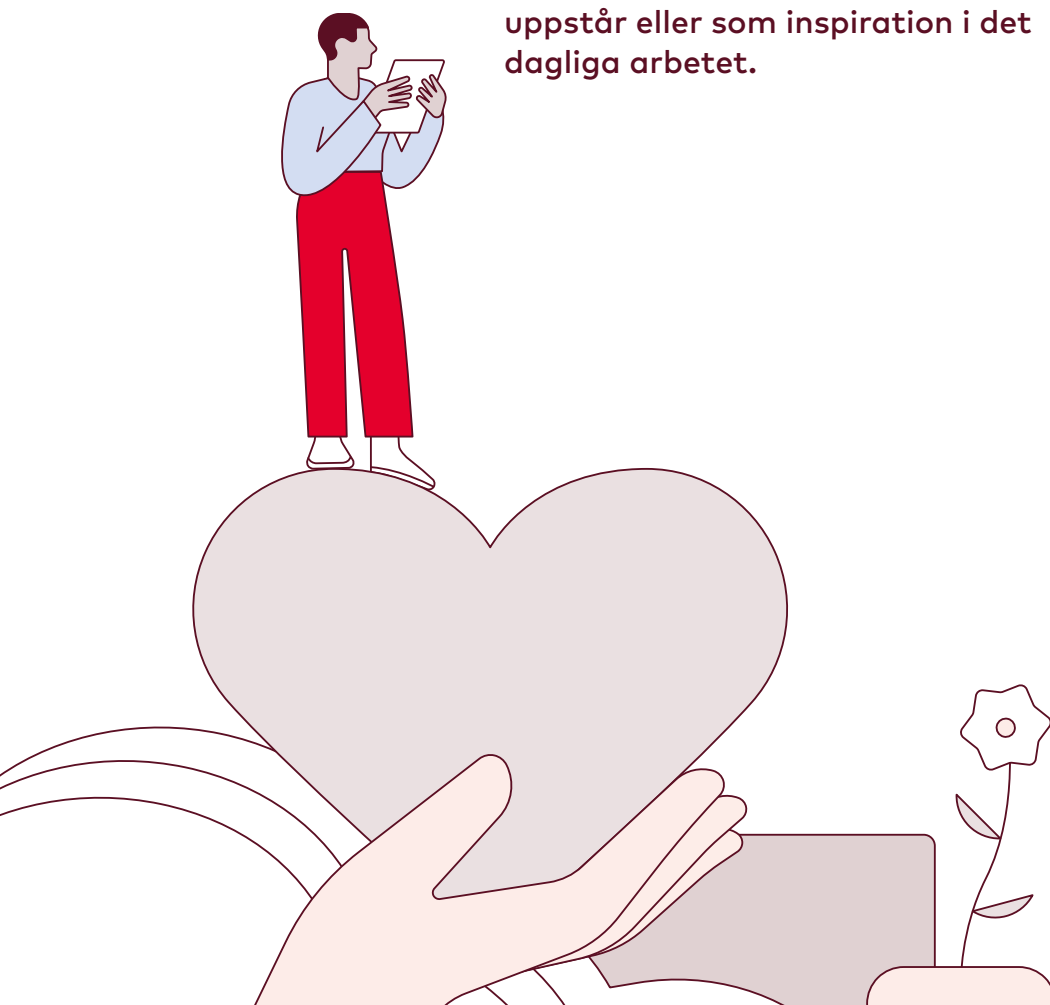
tips och råd för att behålla  
och utveckla hälsa och  
arbetsmiljö i en ny tid.



**FALCK**

# Innehåll

Handbok för ett hållbart arbetsliv 2022 innehåller 190 tips och råd för hur arbetsplatser kan utveckla och bibehålla hälsa och god arbetsmiljö. Tipsen är indelade i fem arbetsmiljöområden där varje område innehåller flera delkapitel med tips. Handboken kan läsas från start till mål som kunskapskälla i arbetsmiljöarbetet, som en uppslagsbok och checklista när svårigheter uppstår eller som inspiration i det dagliga arbetet.



# 1

## Vägen till en hållbar organisation

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Ett systematiskt arbetsmiljöarbete | 10 |
| Engagera medarbetarna              |    |
| – drivkraft även i osäkra tider    | 13 |
| Hälsofrämjande arbetsplats         | 16 |
| Följa och agera på sjukfrånvaro    | 19 |

# 2

## Social, fysisk och digital arbetsmiljö

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Social arbetsmiljö           | 24 |
| Fysisk arbetsmiljö           | 27 |
| Hybrid- och distansarbete    | 30 |
| Digital arbetsmiljö          | 32 |
| Aktivitetsbaserat arbetssätt | 34 |

# 3

## Chefer och ledarskap

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Utveckla ledarskapet    | 38 |
| Ledarskap på distans    | 41 |
| När chefen behöver stöd | 43 |

# 4

## Stress och psykisk ohälsa

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Stress och ohälsosam arbetsbelastning | 48 |
| Psykisk ohälsa                        | 51 |

# 5

## Utsatta situationer och kriser

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Snabba omställningar och förändrade förutsättningar | 56 |
| Det svåra samtalet                                  | 58 |
| Konflikter och kränkande särbehandling              | 60 |
| Kriser och tillbud                                  | 62 |
| Alkohol och droger                                  | 65 |

### Beställning

För att beställa eller ladda ner handboken, gå in på [www.falcksverige.se/handbok](http://www.falcksverige.se/handbok)

### Redaktion

**Ansvarig utgivare**  
Carina Reidler

**Redaktion**  
Peter Skald, Sandra Ahlstrand,  
Felicia Granath

**Foto**  
Christoffer Edling,  
Apelöga

**Design**  
Make®

**Tryck**  
TMG. 9:e upplagan.  
Utgiven år 2022



# Hej

**F**örändringar i arbetslivet sker snabbt nu. Både den accelererande digitaliseringen och åren av pandemi har inneburit stora steg mot mer digifystiskt arbete. Det har också bidragit till nya arbetsverktyg och metoder. I det hybrida arbetslivet är arbetsplatsen ett viktigt socialt nav, men inte nödvändigtvis platsen där allt arbete utförs.

Vårt nya "normala" ställer höga krav på ledarskap och organisation. Samtidigt råder en tydlig trend där arbetstagare allt mer förväntar sig hållbara, värderingsstyrda arbetsplatser som erbjuder flexibilitet och möjlighet till en god livsbilans.

För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs att man erbjuder en arbetsmiljö som lever upp till detta. Faktum är att en bra arbetsmiljö numera är det allra viktigaste kriteriet vid val av arbetsgivare. Det rankas före såväl attraktiv lön, intressanta arbetsuppgifter som anställningstrygghet. Och år för år blir arbetsmiljön allt högre prioriterad för arbetstagare.

Falck är Nordens ledande hälsoföretag. Vi hjälper arbetsplatser att skapa hälsa och hållbarhet i arbetslivet. Vi har över 1 000 experter som jobbar med arbetsmiljö och hälsa hela dagarna runtom i landet. Det är en enorm kompetens som vi vill dela med oss av i denna tid. Därför bad vi våra experter samla sina bästa råd.



År för år blir  
arbetsmiljön allt  
högre prioriterad för  
arbetstagare.

Det här är resultatet. En handbok fylld med hela 190 konkreta tips. Handboken kan både användas som en uppslagsbok när svårigheter uppstår och som inspiration till att nå vårt gemensamma mål: Ett hållbart arbetsliv och privatliv för alla!

**Carina Reidler**  
VD

### Previa blir Falck

Previa byter namn och varumärke till Falck. Falck, som startade som ett räddningsbolag i Danmark, är idag ett globalt hälsoföretag med ett helhetserbjudande inom hälsoområdet. Genom alla affärsområden löper en vilja att hjälpa människor som en gemensam röd tråd.

Previa har ingått i Falck-gruppen sedan 2014 och är koncernens största företag inom företagstjänster för ett hållbart arbetsliv. Varumärkesbytet pågår under år 2022 är helt slutfört i början av 2023.



**FALCK** < *Previa*

A photograph of a woman with a nose ring and a child hugging her. The woman has her eyes closed and a gentle smile, while the child's head is buried in her neck. The background is a bright, out-of-focus interior space with a window and a doorway.

# Ett hållbart arbetsliv 2022

En god arbetsmiljö är idag det som rankas högst när arbetstagare ska ange det viktigaste kriteriet vid val av arbetsplats. Men vad är då arbetsmiljö? Kort sagt är det allt det som påverkar hur vi har det på jobbet.



Att fler arbetsplatser utvecklar hälsa och god arbetsmiljö vinner hela samhället på.



r 2022 finns några tydliga arbetsmiljöfrågor att sätta i särskilt fokus för att stärka och bibehålla hälsa och hållbarhet - och för att bli den attraktiva arbetsplatsen med god arbetsmiljö och starkt engagemang.

### Ledarskap som ger trygghet och väcker engagemang

I en komplex och snabbväxande värld ställs höga krav på ledarskap och en föränderlig värld gör att människor söker trygghet. Chefen ska vara ledaren för laget och visa åt vilket håll alla ska gå. I ett bra ledarskap ingår det att uppmärksamma medarbetare, föregå med gott exempel och tydliggöra förväntningar.

### Organisation för hybridarbete

Många verksamheter har ställt om till hybrida arbetssätt, där arbetet kan utföras både på arbetsplatsen och på distans. Hybrid- och distansarbete ökar flexibiliteten, men ställer också krav för att skapa goda förutsättningar för den fysiska, psykiska och sociala arbetsmiljön. Hela organisationen behöver vara formad utifrån de nya normer som växt fram.

### Aktualisera systematiskt arbetsmiljöarbetet

När verksamheten eller arbetsätten förändras är det extra viktigt att se till att arbetsmiljöarbetet följer med. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska förebygga risker och främja hälsa på en övergripande nivå och på individ- och grupp nivå och omfatta både den fysiska och den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Sätt upp konkreta, realistiska och mätbara mål för förbättringar. Punktinsatser räcker inte – man måste ta ett

systematiskt grepp och låta arbetsmiljöfrågor genomsyra hela organisationen.

### Den psykiska, sociala och organisatoriska arbetsmiljön

Människor som mår bra har bättre förutsättningar att skapa goda resultat och bidra till en positiv företagskultur. Med ett heltäckande hälsotänk som genomsyrar verksamheten kan arbetsplatsen skapa en hållbarhetskultur som är lika levande och aktiv för den hybrida arbetsplatsen som den traditionella. Lär dig känna igen tidiga tecken på psykisk ohälsa och arbeta förebyggande för att minska den.

### Ohållbar stress och arbetsbelastning

En tredjedel av Sveriges medarbetare upplever stress på hög nivå eller risknivå. Korta perioder av stress är inte farligt, men långvarig ohälsosam arbetsbelastning utan återhämtning är skadligt och kan leda till hälsoproblem med sänkt arbetsförmåga och sjukskrivning. Genom att bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete som möjliggör regelbunden dialog kan tecken och signaler uppmärksammas.

Långsiktigt hållbara arbetsplatser är ingen slump. Genom denna handbok vill vi bidra till att fler kan skapa hållbara företagskulturer och hälsofrämjande arbetsplatser. Att fler arbetsplatser utvecklar hälsa och god arbetsmiljö vinner hela samhället på.

# 1 000

**Experter över hela Sverige gör Falck till landets mest kompetenta och kompletta leverantör av tjänster inom hälsa och arbetsliv.**

Vi har en bred expertkunskap med specialister och tjänster inom hälsofrämjande strategier, systematiskt arbetsmiljöarbete, organisations- och ledarskapsutveckling, kris- och personalstöd och inom rehabilitering. Tillsammans bidrar vi till hållbara arbetsplatser och ett långt arbetsliv inom alla branscher och yrken.

# 1

## Vägen till en hållbar organisation

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Ett systematiskt arbetsmiljöarbete                    | 10 |
| Engagera medarbetarna – drivkraft även i osäkra tider | 13 |
| Hälsofrämjande arbetsplats                            | 16 |
| Följa och agera på sjukfrånvaro                       | 19 |

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete oavsett om arbetet sker på kontoret eller på distans, konkreta former för att engagera medarbetarna, ett hälsofrämjande förhållningssätt och att förebygga sjukfrånvaro är nycklar för att skapa en långsiktigt hållbar organisation. Här ger vi er våra bästa tips.





# Ett systematiskt arbetsmiljöarbete

En hållbar arbetsplats är den som skapar de allra bästa förutsättningarna för medarbetare att göra sitt bästa med minsta möjliga risk att bli sjuk eller skadad. Punktinsatser räcker inte – man måste ta ett systematiskt grepp och låta arbetsmiljöfrågor genomsyra hela organisationen.

1

## Ta ett helhetsgrepp

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska förebygga risker och främja hälsa på en övergripande nivå och på individ- och gruppnivå och omfatta både den fysiska och den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Ett framgångsrikt arbete förutsätter att medarbetarna är med på tåget redan från början. Arbetsgivaren har ansvaret, men bäst resultat uppnås om medarbetarna engageras. Medarbetare har dessutom ett ansvar att rapportera om de upptäcker brister i arbetsmiljön.

2

## Kartlägg nuläget

Arbetsplatser ser olika ut och en kartläggning av det aktuella läget

är en bra utgångspunkt. En arbetsmiljörund, eller skyddsrund, är ett sätt att få kontroll på läget, oavsett om arbetsplatsen är en verkstad eller ett kontor. Den kan också ge svar på vilka speciella föreskrifter som gäller på den aktuella arbetsplatsen, till exempel om det finns krav på medicinska kontroller. Syftet är att identifiera förbättringspunkter i arbetsmiljön och få underlag för att genomföra dem.

3

## Ta grepp om hälsoläget

Erbjud medarbetare att delta i en arbetsmiljö- och hälsokartläggning för att få en grund för arbetet med den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Kartläggningen kan genomföras såväl fysiskt som digitalt och vara så omfattande att den ger en bra bild av det samlade hälsoläget.

4

## Gör en riskanalys

Utifrån arbetsplatsens specifika utformning och medarbetare, gör en riskanalys som tar hänsyn till den fysiska och den organisatoriska och sociala delen. Belysning, buller, ergonomisk belastning och kemiska hälsorisker är exempel som påverkar den fysiska arbetsmiljön. Stress, relationer och arbetsuppgifter kan vara saker som påverkar den organisatoriska och sociala delen. Börja med att lista det som finns på plats och fungerar, för att därefter lyfta vilka förändringar som kan behöva vidtas för att minska risken för ohälsa.



När arbetssätt förändras  
är det extra viktigt att se  
till att arbetsmiljöarbetet  
följer med



5

### Var extra vaksam när verksamheten förändras

När verksamheten eller arbets-sätten förändras är det extra viktigt att se till att arbetsmiljö-arbetet följer med. Omställningen till ökat hemarbete som många ställts inför i och med coronapan-demin skapar nya risker när medarbetare arbetar hemma och får ta större ansvar för sitt arbete. Att ställa om till aktivitetsbaserat kontor, eller introducera nya verktyg, är förändringar som bör följas av uppdaterade riskbedömningar och utvärderas om förändringen fungerar för medarbetarna.

6

### Åtgärda det som behövs

Sätt upp konkreta, realistiska och mätbara mål för förbättringar. Oavsett om det handlar om att åtgärda faktorer i den fysiska arbetsmiljön eller den sociala, är det viktigt att vara tydlig med vad som ska göras, vem som är ansvarig och när det ska göras. En sådan handlingsplan måste också följas upp och checkas av så att det som beslutats faktiskt också blivit gjort.

7

### Utbilda cheferna

Det är chefen som har arbets-miljöansvaret, oavsett om personalen är på kontoret, i verkstaden, jobbar hemma eller är ute hos kund. Varje arbets-ledande chef har därför en nyckelroll i arbetsmiljöarbetet. Se till att varje chef har en grund-läggande kompetens, förstår sin roll och agerar både som förebild och som ledare i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

8

### Engagera medarbetare

Medarbetare har ansvar att rapportera om brister i arbetsmil-jön. Det kan vara enklare att lyfta fysiska brister än vad det är att lyfta fram brister i den sociala och organisatoriska arbetsmil-jön, därför är det viktigt att uppmuntra medarbetare som engagerar sig i arbetsmiljön. En chef behöver förmedla att arbetsmiljön är en prioriterad fråga och att vi är varandras arbetsmiljö. Ledningen bör vara tydlig med de höga ambitionerna och med att alla kan bidra till ökad hälsa.

9

### Använd lagen

Föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete är en grund och ett stöd i arbetet. Gå in på Arbetsmiljöverkets hemsida eller vänd dig till din företagshälsovård för att skaffa dig kunskap om vilka lagkrav och rekommendatio-ner som gäller för just er verk-samhet. Var noga med att inte

låta lagen bli norm, den sätter en lägsta nivå. En högre ambitions-nivå behövs för att bidra till strategisk verksamhetsutveckling och en långsiktigt hållbar arbetsplats.

10

### Ta hjälp utifrån

Lagar och föreskrifter förändras, likaså de medicinska rönen. Ett kontinuerligt samarbete med en företagshälsa ger arbetsgivaren en partner i det strategiska arbetsmiljöarbetet. Företagshäl-sans erfarenhet och utifrånper-spektiv kan bidra till att ni får upp ögonen för både möjligheter och risker som ni annars riskerar att missa.



Fakta

84%

upplever att arbetsmiljön som helhet är bra.

# Engagera medarbetarna – drivkraft även i osäkra tider

Varje medarbetares kompetens och engagemang är avgörande för organisationens hållbarhet, kreativitet och effektivitet. Att medarbetare trivs är avgörande för att de ska stanna och utvecklas i jobbet.

**1**

## Tydliggör syfte och mål

Se till att det är tydligt för alla medarbetare vad som är syftet med det ni gör. Ju tydligare fokus på nyttan för kunderna och samhället, desto lättare är det att göra ett bra jobb. Sätt upp tydliga och relevanta mål på kort och medellång sikt. Bryt ner målen till den nivå där medarbetaren direkt kan påverka. Bra mål ska vara konkreta, realistiska och mätbara – och de ska följas upp ofta. Fira alltid när mål och delmål uppnåtts.

**2**

## Skapa delaktighet

Fråga medarbetarna hur de skulle vilja utveckla verksamheten för att ni tillsammans ska nå de uppsatta målen. En förändringsplan som arbetats fram av ledning och chefer riskerar att stöta på motstånd, medan samma plan som tagits fram med delaktighet från personalen har större förutsättning att lyckas. Var tydlig med var ansvar och beslut ligger i varje fråga, så att delaktighet inte förväxlas med konsensus och vetorätt för alla. Utnyttja den kreativitet som föds i möten mellan olika perspektiv och mellan medarbetarnas skiftande bakgrunder och intressen.

**3**

## Ha höga förväntningar

Otaliga undersökningar visar att våra prestationer kraftigt påverkas av vilka förväntningar vi har på oss själva och på varandra. Utgå från att varje medarbetare alltid gör sitt bästa och tar ett stort ansvar för sitt arbete. Lita också på att alla kan utveckla nya kompetenser och bli mycket mer än de är i dag. Efterfråga "dolda talanger" och uppmuntra kollegor att utnyttja varandras kunskaper. Missa inte ett tillfälle att bekräfta de höga förväntningarna genom att ge frikostigt med beröm.

4

### Ge ansvar

Medarbetare som känner att arbetsgivare och chefer ger dem frihet och ansvar mår bra på jobbet och presterar bättre. Se till att det är tydligt vem som har huvudansvaret för viktiga arbetsuppgifter och processer. Delat ansvar i grupp riskerar att bli ingens ansvar, och den som får ett mandat på pappret, men inga verkliga befogenheter, tappar snart sugen.

5

### Var generös med beröm

Beröm är en effektiv glädjespridare och ett kraftfullt påverkansverktyg. Det du berömmar ofta och mycket kommer att förstärkas, särskilt om du fokuserar på konkreta handlingar och beteenden. Det är också viktigt att vara tydlig kring saker som inte fungerar bra, men låt kritik utgöra en bråkdel av din återkoppling. Lyft bara problem som individen eller gruppen har möjlighet att påverka, och kritisera aldrig en enskild medarbetare inför kollegorna. Uppmuntra också medarbetarna att själva ge återkoppling till varandra.

6

### Lyft fram goda exempel

Hitta sätt att regelbundet och systematiskt sprida goda exempel. Låt exempelvis personalmöten eller veckobrev innehålla en stående punkt för detta. Det kan gälla arbetsinsatser som följer de uppsatta värderingarna, medarbetare som provat att göra något på ett nytt sätt eller som

åtgärdat ett problem. Främja en kultur där medarbetarna själva uppmärksammar och berömmar både andras och sina egna insatser. Motarbeta aktivt Jantelagen.

7

### Se alla

Alla medarbetare är unika individer med unika kompetenser och behov. Den nyanställda medarbetaren behöver ett annat sorts ledarskap än den nyligen beförade eller den som befinner sig i en tillfällig svacka. Visa intresse för hur medarbetare arbetar, hur de tänker och hur de uppfattar ditt ledarskap. Gör lyssnandet till en av dina viktigaste sysslor.

8

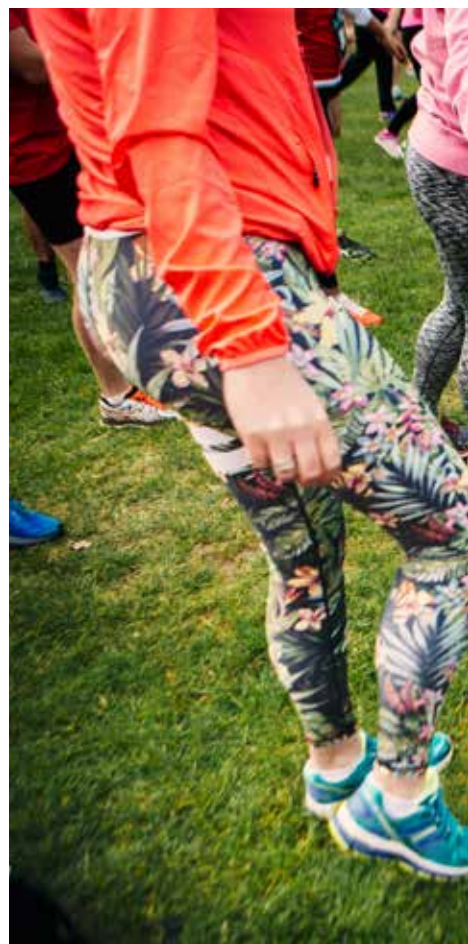
### Lär nytt varje dag

Organisationer och företag som lyckas inlemma lärande i det dagliga arbetet har större möjlighet att lyckas på sikt. Se till att det finns utrymme i tidsplaneringen till att lära av varandra och till att utvärdera genomförda projekt och andra insatser. Uppmuntra medarbetare att dela med sig av sina specialkunskaper, kanske i form av ett miniföredrag över en fika eller lunch. I en lärande organisation är medarbetarnas deltagande i externa kurser en självklarhet, men bara ett komplement till den dagliga läroprocessen.

9

### Skriv individuella utvecklingsplaner

Formulera tillsammans med varje medarbetare vilka långsiktiga mål som hon eller han ska sträva mot. Dokumentera också styrkor och områden för utveckling samt vilket stöd medarbetaren önskar. Tillsammans med några konkreta åtgärder och tydliga "att tänka på" -punkter blir detta en individuell utvecklingsplan som ni gemensamt kan utgå från i utvecklingssamtal och lönesamtal. Begränsa antalet förbättringspunkter till ett hanterbart fåtal.





## 10

**Stöd ledarna**

Även ledare och chefer behöver ges bästa möjliga förutsättningar att göra ett bra jobb. Det kan handla om en rimlig arbetsbörda: en lagom stor grupp att leda och tillräckligt med tid för att kombinera chefskapet med andra arbetsuppgifter. För att en ledare ska utvecklas och få förtroende att leda behövs träning på att tänka strategiskt, agera långsiktigt och fatta genomtänkta beslut. Se till att cheferna har det stöd som de behöver i form av utbildning, kompetensutveckling och coaching.

**Fakta****2/3**

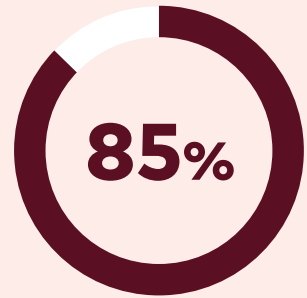
upplever en god och hälsosam energinivå.

**8/10**

känner sig ofta eller alltid motiverade i sitt arbete. 2/10 är ibland, sällan eller aldrig motiverade.

**3/4**

känner att de kan påverka vad de gör i sitt arbete.



vet precis vad som förväntad av dem i sitt arbete.

**4/10**

upplever att de aldrig, sällan eller ibland får information i god tid när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner på arbetsplatsen.



# Hälsofrämjande arbetsplats

Att systematiskt arbeta med hälsa är ett sätt att skapa en långsiktigt hållbar arbetsplats med friska medarbetare som trivs på jobbet. Lyft det som främjar god hälsa och uppmuntra initiativ som kommer inifrån.

1

## Sätt höga ambitioner

Ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete förutsätter höga ambitioner och ledningen bör vara tydlig: Arbetet ska bidra till ökad hälsa eftersom medarbetarnas hälsa är en avgörande framgångsfaktor för hela organisationen. Ledningen behöver prioritera hälsoarbetet, men de konkreta åtgärderna för en hälsofrämjande arbetsplats bör utformas i samarbete mellan personal och ledning.

2

## Fråga om måndet

När medarbetare arbetar hemifrån blir det svårare att pejla av hälsoläget och det ökar behovet av kommunikation mellan chef och medarbetare. Se

till att regelbundna avstämningar inte bara handlar om arbetsuppgifterna. Ta tid att fråga om hälsan. Ställ gärna konkreta frågor som 'Hur fungerar det att arbeta på distans för dig?' istället för 'Hur mår du?'

3

## Kartlägg hälsoläget

Erbjud alla medarbetare att delta i en arbetsmiljö- och hälso-kartläggning hos företagshälsan. Kartläggningen kan genomföras såväl fysiskt som digitalt och ger en bra bild av det samlade hälsoläget. De individuella resultaten bör endast delges den enskilda medarbetaren i ett hälso-coachande samtal. Gruppens samlade värden är det viktigaste resultatet och visar vad som behöver särskilt fokus. Att kartlägga hälsoläget väcker förväntningar – var beredd på att arbeta med resultatet.

4

## Identifiera friskfaktorer

Utifrån kartläggningen och gemensamma diskussioner kan ni – gärna med stöd från någon som har ett utifrånperspektiv på er verksamhet – börja formulera vilka förhållanden, processer, vanor och rutiner som får er att må bra. Kom ihåg att se hela människan: kropp och själ hör ihop. Börja med att lista det som fungerar hälsofrämjande, för att därefter diskutera vilka förändringar som kan förbättra hälsan ytterligare.

5

## Gör en handlingsplan med tydliga mål

Sätt upp konkreta, realistiska och mätbara mål för det hälsofrämjande arbetet. Det kan handla om att höja värdena i hälsokartläggningar, om minskad 





Genom att fråga om hälsa och levnadsvanor i samtliga medarbetarsamtal kan hälsoarbetet få en skjuts framåt på arbetsplatsnivå.



sjukfrånvaro, mindre övertid eller fler rökfria medarbetare. När en kartläggning av målen för hälsoarbetet satts upp bör dessa sammanfattas i en konkret och kronologiskt uppbyggd handlingsplan. Bestäm vad som ska genomföras, när det ska göras och vem som är ansvarig. Gör handlingsplanen till ett levande dokument, som regelbundet uppdateras.

## 6

### Utbilda cheferna

Varje arbetsledande chef har en nyckelroll i det hälsofrämjande arbetet, både som förebild och som en avgörande del av sina medarbetares arbetsmiljö. Se till att varje chef har en grundläggande hälsokompetens och förstår sin roll både som förebild och som ledare.

## 7

### Utse hälsoinspiratörer

För att få extra fart på hälsoarbetet kan hälsoinspiratörer utses – medarbetare med ett

särskilt uppdrag att inspirera kollegorna till en hälsofrämjande livsstil, exempelvis genom att ta initiativ till gemensamma promenader eller digital träning på distans. Se till att hälsoinspiratörerna får en utbildning, mandat och tid för uppgiften. Tydliggör skillnaden mellan inspiratörens och chefens ansvar, och se till att inspiratören och chefen stödjer varandra i sina olika hälsofrämjande roller.

## 8

### Stöd det hälsosamma

Utnyttja möjligheten att erbjuda medarbetare friskvårdsbidrag till motion, exempelvis i form av ett årskort på en träningsanläggning. Aktivitets- och stegtävlingar och gruppövningar är andra sätt att inspirera till ökad fysisk aktivitet. En generöst tilltagen fruktkorg är ett bra sätt att uppmuntra till nyttiga mellanmål och bättre kostvanor. Bullar, kakor och sötsaker ökar risken för ohälsa och gör att vi orkar mindre.

## 9

### Tala om hälsa och livsstil i medarbetarsamtalen

Genom att fråga om hälsa och levnadsvanor i samtliga medarbetarsamtal kan hälsoarbetet få en skjuts framåt på både individ- och arbetsplatsnivå. Det ger chefen en naturlig arena för att ta upp frågor om livsstil, kost, motion, alkohol och tobak. Samtidigt blir medarbetarsamtalet en plattform för att identifiera såväl friskfaktorer som hälsohinder på arbetsplatsen.

## 10

### Ta hjälp

Utveckla hälsoarbetet genom att ta hjälp utifrån. Inom företagshälsan finns många kompetenser, såsom arbetsmiljöingenjör, beteendevetare, företagsläkare, företagssköterskor, hälsoutvecklare, organisationskonsulter och ergonomer med erfarenhet av många olika verksamheter och av vad som fungerar.



#### Fakta

# 1/10

upplever att deras kunskaper eller färdigheter inte riktigt kommer till användning i deras arbete.



# Följ och agera på sjukfrånvaro

Många längre sjukskrivningar föregås ofta av upprepade kortare sjukfrånvaro. Genom att använda ett strukturerat arbetssätt med löpande uppföljning av sjukfrånvaro ökar möjligheten till tidiga insatser. Arbetet behöver göras både på organisationsnivå och på individnivå.

**1**

## Kartlägg hälsoläget och arbeta proaktivt

Inventera hälsoläget bland medarbetarna i organisationen med jämna mellanrum. Lyft fram och uppmuntra friskfaktorer i den egna verksamheten. Engagera alla chefer och medarbetare i att arbeta och agera proaktivt. Det kan handla om stresshantering, hälsocoachning eller andra verktyg som stöttar medarbetarna, chefen eller organisationen som helhet.

**2**

## Sätt riktlinjer och håll dem uppdaterade

Dokumentera arbetsplatsens alla riktlinjer, policies, processer och rutiner kring hantering av hela kedjan från sjukskriven till åter i

arbete. Exempel: Hur hanteras frånvaro och hur följs den upp och av vem? Hur hanteras läkarintyg? Vilka är riskfaktorer och friskfaktorer på arbetsplatsen? Hur lämnas pågående ärende med sjukfrånvarande medarbetare över till ny chef?

**3**

## Lägg ansvaret nära och säkerställ kompetens

Normalt ligger ansvaret på närmsta chef. HR är ett stöd för chefen. Säkra att ansvarig chef har verktyg, kompetens och tid att praktisera ansvaret. Om närmaste chef finns på annan ort, utse en person i medarbetarens närhet som kan sköta det löpande och ge mandat för den att agera. Var tydlig med vem som bär det faktiska ansvaret.

**4**

## Ha koll på upprepade sjukfrånvaro

Genom att uppmärksamma upprepade sjukfrånvaro, oavsett längd, kan man fånga upp och hantera ohälsa tidigt. Genomför gärna ett samtal med medarbetare som varit sjukfrånvarande mer än t ex tre gånger under en sex-månaders-period. Agera tidigt! Fråga: 'Hur mår du?' eller 'Är det något du behöver hjälp med?'. Se även till att skriftligt dokumentera samtalet och upprätta gärna en handlingsplan som gemensamt följs upp.

**5**

## Håll kontakten

Håll löpande kontakt med sjukfrånvarande medarbetare. Ha regelbunden kommunikation med 

den frekvens som är lämplig i relation till sjukfrånvarorsaken. Då hålls processen aktiv och blir framåtriktad. Dokumentera alla kontakter eller försök till kontakter.

## 6

### Upprätta plan för återgång i arbete

I sjukfall som överstiger 30 dagar ska arbetsgivare senast dag 60 upprätta Plan för återgång i arbete. Där finns även ett begränsat antal undantag angivna. Planen upprättas i samråd med aktuell medarbetare. Upprättad plan ska sedan löpande följas upp och hållas aktuell. Planen ska t ex innehålla information om ordinarie arbetsuppgifter, åtgärder som kan underlätta medarbetarens återgång i arbete, eller att delvis kunna vara kvar i arbete, åtgärder på arbetsplatsen samt behov av kontakt eller samverkan med andra aktörer.

## 7

### Arbetsanpassning

Arbetsgivaren ansvarar för arbetsanpassningar inom arbetsgivarens arbetsmiljö, i sin egen verksamhet. Med arbetsanpassning avses individuell åtgärd i den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön som syftar till att medarbetaren med nedsatt arbetsförmåga kan utföra sitt vanliga arbete, kan fortsätta arbeta, eller återgå i arbete. Anpassning kan vara tidsbegränsad eller varaktig. Dokumentera alltid det ni kommer överens om och följ upp enligt överenskommelse. Problem uppstår ofta när det som var tänkt att vara en tillfällig

arbetsanpassning, under begränsad tid, fortsätter trots att den inte fungerar för verksamheten i stort.

## 8

### Uppföljning

Följ kontinuerligt och regelbundet upp pågående individprocesser. Säkerställ bibehållen kontakt mellan chef och medarbetare. Utvärdera alla insatser som genomförts utifrån de uppsatta målen. Planera för fortsatta åtgärder som är positiva för medarbetarens arbetsförmåga.

## 9

### Vikten av dokumentation

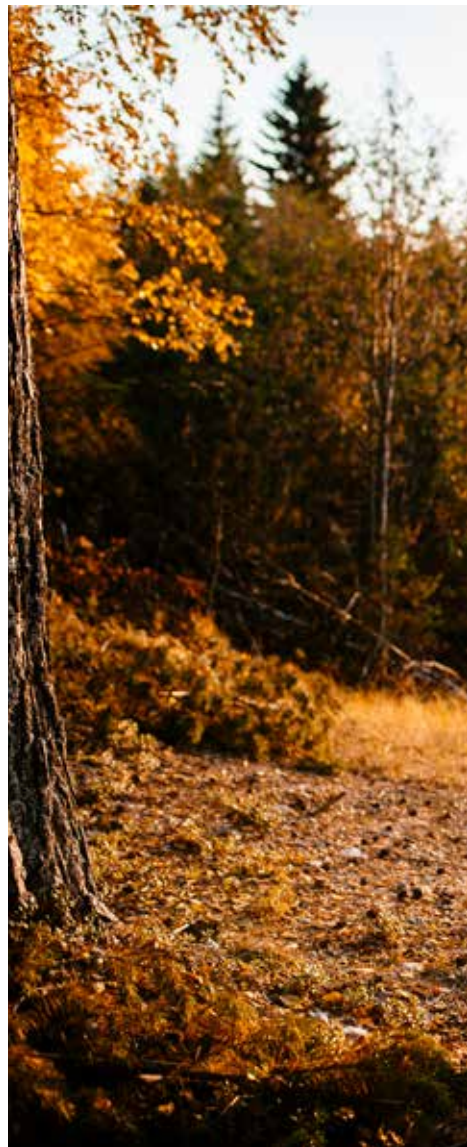
Dokumentera alla kontakter, händelser och beslut från start till slut i sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen. Dokumentation ska följa medarbetaren genom hela processen och ska alltid vara baserad på fakta. Den ska förvaras enligt GDPR, sekretess och tystnadsplikt.

## 10

### Ta hjälp av en rehabsamordnare

En rehabsamordnare vägleder HR, chef och medarbetaren genom att vara en oberoende expertresurs som samordnar insatser och samverkar med externa parter så som t ex Försäkringskassan och hälsooch sjukvården. Allt för att skapa en effektiv och aktiv process kring sjukskrivning, rehabilitering, arbetsanpassning och återgång i arbete. Rehabsamordnare är experter på hela processen kring

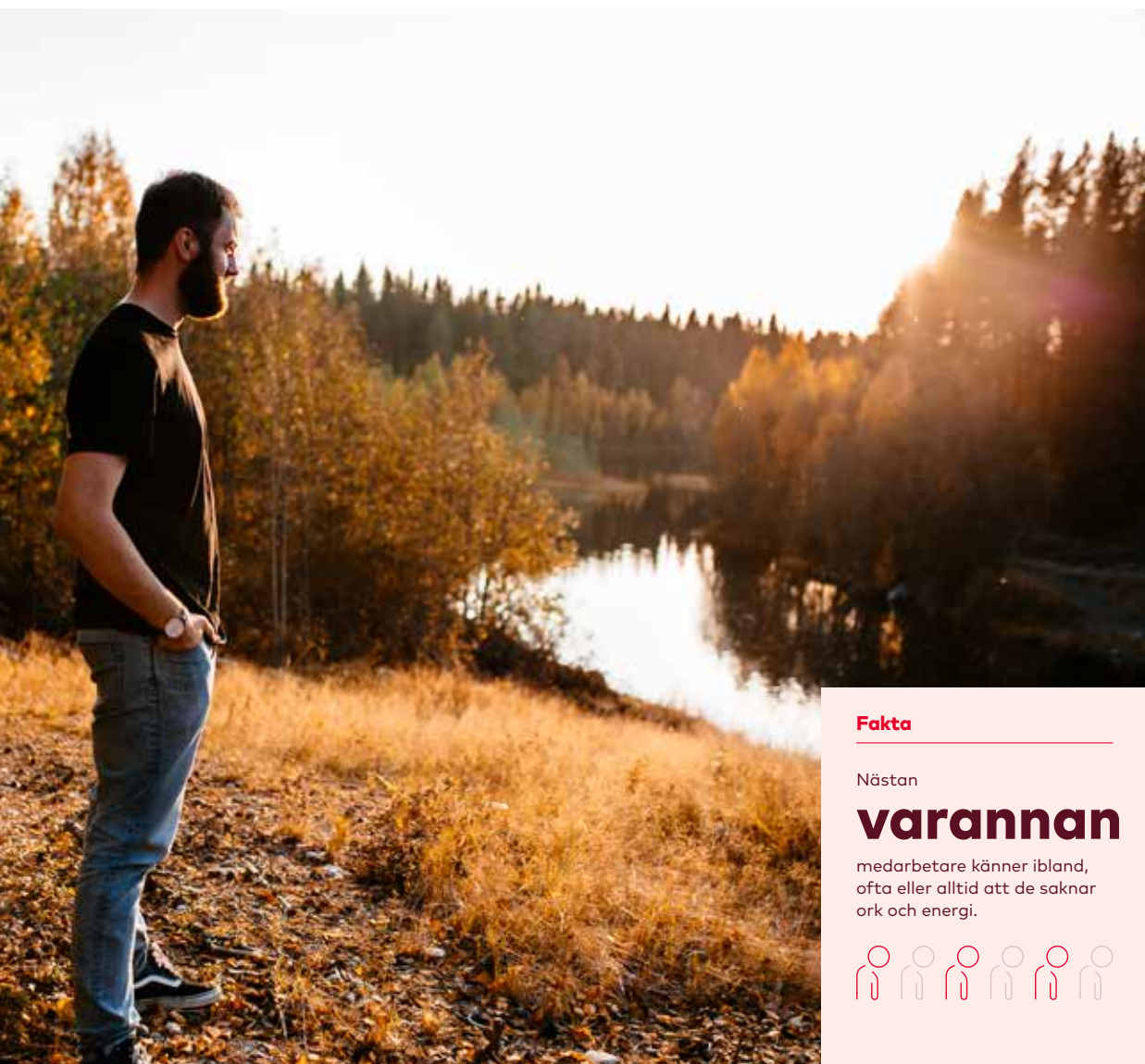
sjukskrivning- och rehabilitering och har kunskap om vilka lagar och regler som gäller samt vilken part som ansvarar för vad.







Genom att uppmärksamma  
upprepad korttidsfrånvaro  
kan man fånga upp och  
hantera ohälsa tidigt.



#### Fakta

Nästan

### varannan

medarbetare känner ibland,  
ofta eller alltid att de saknar  
ork och energi.



# 2

## Social, fysisk och digital arbetsmiljö

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Social arbetsmiljö           | 24 |
| Fysisk arbetsmiljö           | 27 |
| Hybrid- och distansarbete    | 30 |
| Digital arbetsmiljö          | 32 |
| Aktivitetsbaserat arbetssätt | 34 |

Arbetsmiljö är mycket mer än den fysiska arbetsplatsen. Att fokusera på att ha en bra social arbetsmiljö, att den digitala belastningen inte blir för stor eller att gränsen mellan arbete och fritid fungerar är alla avgörande komponenter för att skapa en hållbar arbetsplats.





# Social arbetsmiljö

En bra social och organisatorisk arbetsmiljö med trevliga kollegor är avgörande när kandidater ska välja arbetsgivare. Arbetsplatsens sociala klimat påverkar allt från kreativitet och självkänsla till effektivitet och leveranssäkerhet. Med ökat distansarbete krävs nya sätt att bibehålla en social arbetsmiljö.

1

## Säg hej

Trevliga arbetskamrater och bra relationer på jobbet är avgörande hälsofaktorer för de allra flesta anställda. Vårda fikapausen och andra tillfällen till socialt samspel. I tider då många arbetar hemifrån är det än mer viktigt att skapa sociala rutiner som fungerar digitalt, som Skypefika eller morgonmöte via Zoom. Vi är varandras arbetsmiljö och ett öppet klimat kollegor emellan gör stor skillnad. Skapa en kultur där det ofta bjuds på leenden och där det är självklart att hälsa på varandra första gången man träffas för dagen.

2

## Gör meningsfulla saker

Forskning har visat att vår hälsa påverkas av om vi uppfattar vårt arbete som viktigt eller inte. Och det är kanske inte så konstigt – vem mår bra av ett jobb som känns meningslöst? Lönen är sällan en tillräcklig motivationsfaktor för att medarbetare ska trivas. Genom att vara tydliga med verksamhetens övergripande syfte kan företagets ledning bidra till medarbetarnas trivsel och hälsa. Ekonomiska framgångar för företaget kan sporra, men försök formulera syftet i termer av hur er verksamhet och era medarbetare gör samhället lite bättre.

3

## Skapa sammanhang

Genom att sätta in företagets strävan mot det övergripande syftet i ett bredare perspektiv ökar förutsättningarna för god hälsa bland medarbetarna. Beskriv den historiska bakgrunden, måla upp framtidsvisionen och jämför med konkurrenter eller liknande verksamheter. Säkerställ att alla medarbetare känner och förstår vilken roll de kan spela på resan mot framtidsvisionen, och se till att krav och resurser balanseras därefter.



Regelbunden  
återkoppling behövs för  
att medarbetaren ska  
känna sig sedd och  
bekräftad



4

### Bygg en återkopplingskultur

Ofta har chefen en nyckelroll när det gäller återkoppling, men beröm och konstruktivt levererad kritik kollegor emellan är också nödvändiga i en organisation. Regelbunden återkoppling är nödvändig för att den som är anställd ska känna sig sedd och bekräftad. Uppmuntra medarbetarna att ge varandra uppskattning och i att stötta kollegorna i att utvecklas.

5

### Ge information

Brist på information är en vanlig orsak till stressrelaterad ohälsa, inte minst i samband med förändringar. Bygg upp rutiner som gör att alla medarbetare får tillräcklig och begriplig information. I förändringstider och när det uppstår osäkerhet är det ofta viktigt att informera även när budskapet är att det inte finns någon ny information.

6

### Balansera arbetslivet

Se till att organisation, arbetstider och rutiner så långt som möjligt anpassas till den vardag som finns utanför företagets väggar: förskolelämningar, fritidsintressen, äldre föräldrar och annat som påverkar hur vi mår. Undvik övertidskultur, sent kvällsmejlande och andra vanor som gör det svårt att återhämta sig från ett krävande arbete. Sätt upp riktlinjer för balansen mellan arbete och fritid när många arbetar hemifrån.

7

### Bejaka olikheterna

Att samarbeta med människor som liknar en själv är tryggt och bekvämt. Men en arbetsplats med jämn könsfördelning, etnisk mångfald och människor med olika bakgrunder och kompetenser är i längden roligare, mer kreativ och mer konkurrenskraftig. Se till att också utnyttja styrkan i olikheterna när ni sätter samman arbetsgrupper och enheter.

8

### Reagera snabbt mot mobbning

Mobbning och kränkande särbehandling är allvarliga arbetsmiljöproblem som kräver snabba åtgärder från chefer och ledning. För den som drabbas riskerar det att leda till djupa och långtgående skador. Var observant på tendenser på att någon verkar vara ensam eller uteslutas ur samtal. Se upp om ni börjar utveckla en "rå men hjärtlig" jargong – den kanske inte uppskattas av alla. Ta snabbt hjälp utifrån om ni inte råår på problemen på egen hand.

9

### Betona det egna ansvaret

En person som på ett destruktivt sätt kritiserar kollegor, verksamhet eller ledning behöver få höra att den sortens beteende försämrar arbetsmiljön för andra och att det inte är okej. Låt inte viljan att involvera och bjuda in till dialog förväxlas med passivitet inför ryktesspridning, trakasserier eller ovilja att acceptera fattade

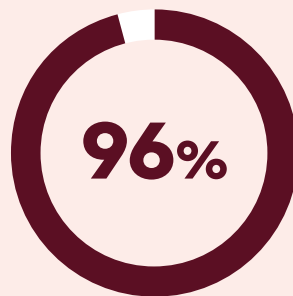
beslut. Förklara lugnt och tydligt att du kräver och förväntar dig att personen agerar mer konstruktivt. Om problemen fortsätter kan det vara aktuellt att se hur ni kan hjälpa personen att lämna arbetsplatsen och hitta ett annat jobb där hon eller han trivs bättre.

10

### Ha roligt tillsammans

Se till att jobbet inte bara är jobb, utan ge utrymme i arbetsdagen för lek och humor. Inte minst när det är tuffa tider behöver vi få lätta på trycket och skratta tillsammans. Att visa hjärta och värme mot varandra är viktigt för kreativiteten. Ordna aktiviteter som gör att medarbetare lär känna fler sidor av varandra och får en starkare sammanhållning.

#### Fakta



tycker att stämningen mellan  
arbetskamraterna är bra.

# Fysisk arbetsmiljö

Arbetsgivaren bär det yttersta ansvaret att främja hälsa och för att minska risken för skador och olyckor i arbetet, men chefer och medarbetare behöver också samverka för att skapa en hållbar arbetsmiljö – även om arbetet sker på distans.

1

## Arbeta systematiskt

Systematisk och regelbunden uppföljning är nyckelord för att få till ett effektivt arbetsmiljöarbete. Som chef måste du veta vilka lagar och regler som gäller, både när medarbetare arbetar från arbetsplatsen och på distans. Varje olycka, tillbud och sjukdomsfall som kan förhindras sparar både mänskligt lidande och pengar. Att regelbundet göra riskbedömningar och upprätta handlingsplaner som används aktivt och följs upp bidrar till medarbetare som mår bra och presterar bättre.

2

## Variera arbetet

Belastningsskador till följd av långvarig påfrestning på kroppen är fortfarande ett stort gissel i många yrken. Packning, sortering och lyftarbete är typiska arbets-

uppgifter som riskerar att leda till skador som långsamt smyger sig på och som tar lång tid att läka. Även vid statisk belastning som vid datorarbete ökar risken för skador. Variation i arbetsställningar, arbetsuppgifter, verktyg och tempo är nyckeln till att förebygga. Undersök även möjligheten att avskaffa de mest monotona uppgifterna.

3

## Lyft lätt och rätt

Ryggskadorna till följd av tunga lyft är vanliga. Det finns inga exakta gränsvärden för hur mycket man får lyfta, det är beroende av flera faktorer, exempelvis avstånd och greppbarhet. Undvik om möjligt lyft under knähöjd och ovanför axelhöjd, lyft nära kroppen, använd hjälpmedel och vagnar och hjälp varandra vid tyngre lyft. Inom värden bör strävan vara att en medarbetare alltid förflyttar en patient med någon form av

4

## Släpp in frisk luft

Föroreningar och damm i luften kan lätt ge upphov till besvär och irritation, särskilt hos den som är allergisk eller överkänslig. Se till att ventilation och luftrening fungerar och är anpassade till verksamheten, lokalens utformning och antalet människor som vistas där. Se också över temperaturen i lokalen. Att tvingas arbeta i kalldrag eller i ett för varmt rum sänker både humöret och prestationsförmågan. Vid behov, fråga företagshälsans arbetsmiljöingenjörer om råd.



De flesta av oss rör  
på oss alldeles för  
lite för att må bra  
och prestera på topp.



#### Fakta

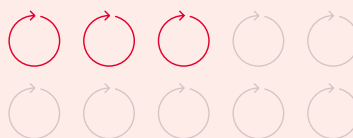
# 1/5

har en hög nivå av besvär  
i muskler och leder.



# 3/10

har ett arbete som innefattar  
upprepande ensidiga rörelser.



# 4/10

upplever störande ljud från  
maskiner, datorer eller kollegors  
telefoner i arbetet.



5

### Möblera om

Se till att medarbetarna själva har kunskap om hur de kan använda befintliga möbler och utrustning på bästa sätt. Det främjar hälsa och variation och är särskilt viktigt i flexibla arbetsmiljöer där man effektivt ska kunna variera mellan olika arbetsplatser. Vissa medarbetare kan även behöva särskilda arbetsredskap. Försök inte spara pengar genom att välja bort de hjälpmedel som fungerar bäst, en musarm mindre är värd stora belopp. Ta gärna hjälp av en ergonom för utbildning och rådgivning.

6

### Tänd lampan

Se till att alla har bra belysning för sina arbetsuppgifter. Ljuset ska vara tänt, flimmerfritt och inte blända. Uppmana medarbetare att gå ut i dagsljuset under lunchen, särskilt under den mörka delen av året. Se också över ergonomin kring datorskärmen och skrivbordet så att ögonen inte överansträngs. Erbjud terminalglasögon och anpassa datorskärmens upplösning och teckenstorlek. Ställ frågan om det finns behov av ytterligare arbetshjälpmedel.

7

### Dämpa ljudet

Allt önskat ljud är buller och en god ljudmiljö är en viktig del av arbetsmiljön. Försök att åtgärda källan till buller, vare sig det är maskiner eller människor. I kontorsmiljöer är mänskligt tal

ofta det som stör mest. Se över akustik utifrån lokalernas funktion och tillför bullerdämpande material vid behov. Se till att det finns fungerade och attraktiva tysta ytor i aktivitetsbaserade kontor och följ upp att de olika zonerna fungerar som tänkt.

8

### Stå upp – och sitt ner

Forskning visar att för mycket stillasittande utgör en hälsorisk, även för personer som tränar regelbundet. Att arbeta långa pass i stående kan dock ge statisk belastning, och för den som står eller går mycket under sin arbetsdag kan det istället vara viktigt att sitta ner och vila ben och fötter. Att nyttja höj- och sänkbara skrivbord och regelbundet växla mellan sittande och stående arbetsställning ger viktig variation för kroppen. Ta som tumregel att nästa arbetsställning är den bästa.

9

### Uppmuntra till rörelse

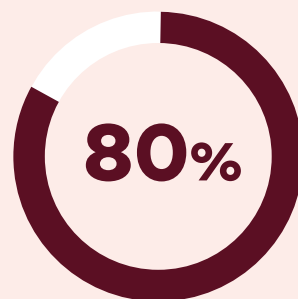
De flesta av oss rör på oss för lite för att må bra, prestera på topp och för att tillgodose kroppens och hjärnans behov. Vi behöver minst en halvtimmes måttlig motion varje dag. Arbetar du hemma kan rörelse behöva planeras in medvetet för att bli av då många naturliga moment, som att ta sig till jobbet, försvinner. Stillasittande bör brytas var 30:e minut då hjärnans möjlighet till fokus och effektivitet ökar av rörelse. Aktivitera gärna stora muskelgrupper och gör "tvärtomrörelser" jämfört med de arbetsställningar som ingår i arbetet.

10

### Jobba hemma

Att arbeta helt eller delvis hemifrån har blivit en naturlig del i många verksamheter. Arbete hemifrån kan bidra till minskad stress, ökad effektivitet och enklare livspussel, men det kan även öka risken för ensamhet och minskad samhörighet i gruppen. Det är viktigt med tydliga ramar och policys från ledningen, och dialog inom gruppen och mellan chef och medarbetare.

#### Fakta



har ett arbete som innebär stillasittande mer än halva dagen.

# Hybrid- och distansarbete

Många verksamheter har ställt om till hybrida arbetssätt, där arbetet kan utföras både på arbetsplatsen och på distans. Hybrid- och distansarbete ökar flexibiliteten, men ställer också krav för att skapa goda förutsättningar för den fysiska och psykiska arbetsmiljön.

1

## Skapa tydlighet och struktur

Tydliga ramar och policys för hybridarbete är nödvändiga förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö. Utgå från verksamhetens behov i dialog mellan medarbetare och chef. Vilka arbetsuppgifter kan göras på kontoret respektive på distans, när och hur mycket ska medarbetaren vara på plats och hur ser policyn ut för utrustning i hemmet?

2

## Utvärdera och följ upp

Hybridarbete är nytt för många verksamheter. Nya ramar och förutsättningar behöver följas

upp, utvärderas och justeras vid behov. Kom ihåg att en modell inte passar alla, utan behöver anpassas utifrån verksamhet och medarbetare. Utvärdera systematiskt och styr upp ansvaret för olika frågor så att det är tydligt vem som har ansvar för vad.

3

## Inkludera alla på hybrida möten

Ha en tydlig policy för möten, möteskultur och hur beslut fattas, så att alla kan delta på samma villkor. Hybridarbete kräver fungerande teknik och digitala lösningar både på kontoret och på distans. Se över mötesrum och ytor för digitala möten på kontoret utifrån verksamhetens behov.

4

## Avgränsa arbete och fritid

Hybridarbete kan underlätta livspusslet, men risken finns att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut. Tydlighet gällande vad som förväntas av medarbetarna, när de ska vara nåbara och hur kommunikationen ska ske är väsentligt för att förebygga stress. Vid distansarbete är det bra att sätta upp rutiner så att arbetsdagen har en tydlig början och slut. Gör ett schema med lunchavbrott och pauser.

5

## Se över ergonomin hemma

Lägg en kudde i svanken om du sitter på en vanlig stol och sitt på en kudde om stolen är för låg.



Underarmarna ska kunna vila på bordet utan att axlarna är uppdagna. Titta runt hemma, finns det andra platser att arbeta vid? En hylla eller byrå kan till exempel fungera som ståbord.

6

### Anpassa din skärm

En laptop är bra för korta stunder men ger en ökad belastning på nacke och brösttrygg. En enkel och smidig lösning som fungerar vid både sittande och stående arbete är ett separat tangentbord. Höj upp din laptop och lägg tangentbordet framför. Allra bäst är att koppla in en separat bildskärm.

7

### Bryt stillasittandet

Variation är viktigt och ska gärna ske en gång i halvtimmen. Jobbar du hemma kan det lätt glömmas bort då det är färre naturliga avbrott. Ta gärna digitala möten och telefonsamtal stående eller sätt dig i soffan en stund. Om möjligt, ta möten och telefonsamtal gående. Undvik att kolla telefonen mellan möten för att ge nacke, ögon och hjärna en paus.

8

### Vila ögonen

Många digitala möten ger ökad belastning på ögonen. Ögonen och nackens muskler samverkar vilket gör att synen är en vanlig orsak till nackbesvär. Ge därför ögonen blickvila, gärna var 20:e minut, genom att vända dig bort från skärmen, titta ut genom ett fönster och håll kvar blicken i 20 sekunder.



9

### Tänk på ljuset

Se till att arbeta i bra ljus, gärna med flera ljuskällor och utan att bländas. Undvik att ha skärmen mot ett fönster, utan placera dig med dagsljus från sidan. Vid bländning behöver ljuset kunna skärmav, både på kontoret och vid arbete på distans.

10

### Planera in gemensam tid

Nya idéer och samarbeten underlättas ofta av fysiska möten. Ha en strategi för när och hur gruppen samlas. Utgå från verksamhetens och gruppens mål. Det kan finnas ett värde i att teamet ses en eller ett par dagar i veckan.

#### Fakta

# 9/10

har en positiv upplevelse av att arbeta hemifrån.



# Digital arbetsmiljö

Med digitala verktyg ökar produktiviteten och flexibiliteten inom verksamheten, men digitaliseringen av arbetslivet ställer också krav på nya arbetssätt för att undvika digital stress.

1

## Ta fram en policy för digital tillgänglighet

Ta fram en policy för hantering av mail och SMS. Definiera till exempel tidsramar för när mail och SMS ska vara besvarade. Klargör vilka förväntningar som finns angående digital tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid.

2

## Var vaksam på risker

Ständig uppkoppling kan leda till att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och till koncentrationssvårigheter. Var vaksam på tidiga signaler. Se till, om möjligt, att arbetsdagen varieras så att inte hela dagen spenderas i uppkopplat läge. Uppmuntra till korta skärmpauser under dagen.

3

## Gör digitala skyddsronder

Hantera den digitala arbetsmiljön som del av det övergripande arbetsmiljöarbetet. Genomför digitala skyddsronder. Undersök, riskbedöm, åtgärda och följ upp. Använd "medsittning" för att undersöka belastande faktorer i de olika stödsystemen. Detta innebär att en systemansvarig sitter med medarbetaren och ser hur de digitala verktygen används i praktiken i det dagliga arbetet. På så vis kan man upptäcka brister i systemen och om det finns behov av kompetensutveckling eller annat stöd.

4

## Skapa en fungerande möteskultur

Sätt upp tydliga riktlinjer för hur möten ska ske och bedrivas. Vilka möten ska vara fysiska respektive digitala, vad förväntas av

deltagarna, när ska kamera vara på. Digitala möten bör inte bokas "möte i möte", sätt tydliga tidsregler och håll dem så att det blir en kort paus mellan möten. Lägg in pauser vid längre möten.

5

## Se till att tekniken fungerar

För många är det en frihet att med hjälp av teknik kunna skapa ett mer varierat arbetsliv och arbeta från olika platser. Att tekniken fungerar oavsett var medarbetaren befinner sig är viktigt för att minska stress och ojämlikheter mellan arbetsgrupper. Se till att olika system är integrerade och synkade med varandra och att stödsystem är anpassade till medarbetarens behov.

6

### Anpassa arbetsplatsen

Syner styr vår arbetsställning och vi anpassar oss ofta för att se skärmen. Om du använder skärm och laptop, se över placeringen så att du kan arbeta i rakt läge. Höj upp din laptop så att skärmarna är på samma nivå. Använd separat tangentbord. Flytta skärmarna så att du ser väl, men ändå kan sitta eller stå nära bordet.

7

### Sprid kunskap om det digitala arbetslivet

Det är viktigt att säkerställa att alla medarbetare har kunskap om nuläget och att alla är uppdaterade kring vad som behövs i dagens arbetsliv. Exempelvis är information om hur digital stress uppstår och människans mentala möjligheter för att få positiv effekt av digitaliseringen viktigt att sprida till medarbetare.

8

### Skippa mobilen

Att kolla mobilen mellan möten ger ytterligare belastning på nacke, syn och hjärna. Huvudet väger cirka fem kilo, när det böjs 60 grader framåt ökar belastningen med nästan fem gånger på nackens nedersta disk. Ta istället en aktiv rörelsepaus mellan mötena. Nacken får variation, ögonen vila och hjärnan får nytt syre.

9

### Upp och stå

Digitaliseringen kan innebära mer stillasittande statiska, ensidiga arbetsställningar. Variation är viktigt och kan lätt glömmas bort om det är färre naturliga avbrott. Uppmuntra medarbetare att röra på sig, att använda höj- och sänkbara skrivbord och att växla arbetsställningar. Ta gärna möten och telefonsamtal gående.

10

### Vila ögonen

Ögat trivs bäst när vi tittar på långt avstånd, och ansträngs vid fokuserat seende på nära håll, och när arbetet sker digitalt ökar skärmtiden. Ögon och nackens muskulatur samverkar och synen är en vanlig orsak till nackbesvär. Ge ögonen blickvila genom att vända bort blicken från skärmen, titta ut genom ett fönster eller byt blickriktning. Även kortare stunder gör nytta för ögonen. Erbjud terminalglasögon vid behov.



# Aktivitetsbaserat arbetssätt

Allt fler arbetsplatser går från traditionella kontor till aktivitetsbaserade arbetsplatser. En trend som förstärks när flera arbetar hemifrån. När man inför ett aktivitetsbaserat arbetssätt gäller det att vara lyhörd för både verksamhetens och medarbetarnas behov för att lyckas.

1

## Utgå från medarbetarnas behov

Vid hybridarbete kan distansarbetsplatsen ses som en egen aktivitetsyta. Planera kontoret efter vilka ytor som behövs när medarbetare är på plats. Gör en konsekvensanalys av såväl verksamhetens övergripande behov som av medarbetarnas enskilda behov och dagliga arbetsuppgifter. Den ska innehålla alla aktiviteter som utförs, arbetssätt och vilka olika behov som finns. Hur många tysta rum och mötesrum behövs? Behövs nya ytor för digitala möten?

2

## Förankra

Informera medarbetarna om vad som kommer att ske och varför.

Var tydlig. Om förändringen endast utförs som en kostnadsbesparing är risken stor att det inte kommer fungera. Fokusera istället på arbetssättet i sig och de möjligheter det erbjuder. För stark fokusering på kostnadsjakt kan leda till fel fokus och att viktiga områden, som tysta zoner, inte prioriteras. Låt medarbetarnas behov styra.

3

## Förändring tar tid

Det tar tid att ställa om till nya förutsättningar och att ändra arbetssätt. Uppmuntra medarbetarna att testa ytor och aktivt välja arbetsyta utifrån vilken som passar bäst för den arbetsuppgift som ska göras.

4

## Underlätta förflyttning

Skapa en variation av ytor med olika funktioner så att det finns ett mervärde att byta plats. Möblera för att ge tydliga signaler om vilken typ av aktivitet och beteende som passar på respektive plats. Skapa tysta ytor som är attraktiva och som nyttjas. Det måste vara enkelt att gå från en arbetsplats till en annan. Tekniken måste fungera och det ska finnas tillräckligt många arbetsplatser. Det är också viktigt att stolar och bord är enkla att justera vid behov.

5

### Uppmärksamma förändrad företagskultur

Att byta till ett aktivitetsbaserat kontor är en stor förändring som kan påverka företagskulturen. Många kan uppleva att avståndet mellan ledning och medarbetare blir kortare eftersom ledningen rör sig mer bland medarbetarna. Samarbetet blir ofta bättre mellan avdelningar, men kan ibland påverka arbetsgrupper. Skapa lösningar för hur grupp-gemenskap och samarbete ska bibehållas.

6

### Utvärdera

Följ upp arbetet och medarbetarnas upplevelser och reaktioner regelbundet. Blev det som vi hade tänkt? Om inte, vad behöver vi förändra?

7

### Prioritera god ljudmiljö

Andras prat och telefonsignaler är ofta det som upplevs som mest störande. Se över de olika ytornas funktion och spara inte in på ljuddämpande material där det behövs. Miljöer för samarbete ska ligga tydligt skilda från miljöer för koncentrerat arbete. Den kognitiva ergonomin störs även av stegljud och rörelse i synfältet. Tänk även på ljudmiljön i mötesrum.



8

### Se över arbetsmiljöarbetet

Förutsättningarna för arbetsmiljön ändras radikalt med aktivitetsbaserat arbetssätt och arbetsgivaren måste kunna riskbedöma fysiska faktorer såsom buller, akustik, ljus, belysning och ventilation som kan komma att förändras. Likaså kan det nya arbetssättet få inverkan på organisatoriska och sociala hälsofaktorer. Se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet anpassas till den nya miljön.

9

### Chefens viktiga roll

Chefer behöver visa engagemang för att få med sig personalen i förändringen. Ledning och chefer är förebilder som behöver införliva och vara exempel på nya

arbetssätt och beteenden. Eftersom aktivitetsbaserat arbetssätt kan innebära att medarbetare sprids ut mer är det också viktigt att chefen har en strategi för hur hon eller han ska kunna se sina medarbetare och att man arbetar med att upprätthålla gruppkänslan.

10

### Kom överens om gemensamma regler

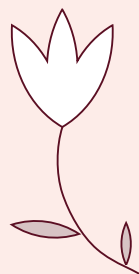
Bestäm och dokumentera vilka gemensamma regler som gäller på jobbet. Definiera tydligt vad som är tillåtet och inte. Utbilda personalen i vad aktivitetsbaserat arbetssätt innebär. Var lyhörd för de som upplever att de blir störda.

# 3

## Chefer och ledarskap

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Utveckla ledarskapet    | 38 |
| Ledarskap på distans    | 41 |
| När chefen behöver stöd | 43 |

Vikten av ett fungerande ledarskap är det få som ifrågasätter, men i takt med att arbetslivet utvecklas och förändras uppstår nya utmaningar för chefer. Att utveckla ledarskapet både på arbetsplatsen och på distans är avgörande för att behålla och utveckla hållbara arbetsplatser – viktigt är att inte missa att även chefen kan behöva stöd.







# Utveckla ledarskapet

I en alltmer komplex och snabbväxande omvärld ställs höga krav på ledarskap. Chefer måste vara uppdaterade om hur man tar hand om psykisk ohälsa, rehabilitering och kriser, men också om hur man skapar en arbetsmiljö med högt i tak och motiverade medarbetare.

1

## Utgå från värderingar

Tydliggör verksamhetens övergripande syften, grundläggande värderingar och hur medarbetarna bidrar till helheten. Detta skapar en grund som bidrar till att göra arbetet meningsfullt och underlättar för alla att fokusera på rätt saker. Fundera över dina egna drivkrafter och värderingar i arbetet. Berätta ofta och tydligt för dina medarbetare vad som är viktigt för dig, och vad som är viktigt för organisationen. Om du upptäcker ett glapp mellan dina och organisationens värderingar bör du fundera hur det uppstått, och hur du kan krympa det.

2

## Fokusera på målet

Upprätta tydliga och nåbara mål och analysera vilka beteenden och

kompetenser hos dina medarbetare som bidrar till att nå de viktigaste målen. Uppmuntra dessa beteenden med beröm, belöningar och lönesättning. Låt medarbetare som lyckats väl med ett projekt hålla en presentation för sina kollegor. Var konkret och specifik i din bekräftelse: Vad gjorde medarbetaren bra, och varför var det så bra?

3

## Älska förändring

Samhället förändras i allt snabbare takt och många upplever att arbetslivet genomgår ständiga omorganisationer. Om du välkomnar förändring och ser den som en chans att göra saker ännu bättre är den lättare att genomföra. Driv också själv på för ständiga förbättringar av verksamheten och engagera medarbetarna. Genom att be om åtgärdsförslag och ge inflytande hjälper du medarbetare

att se möjligheterna. Var samtidigt tydlig med när en medarbetare har möjlighet att påverka ett beslut. Be bara om synpunkter när du är beredd att lyssna på dem.

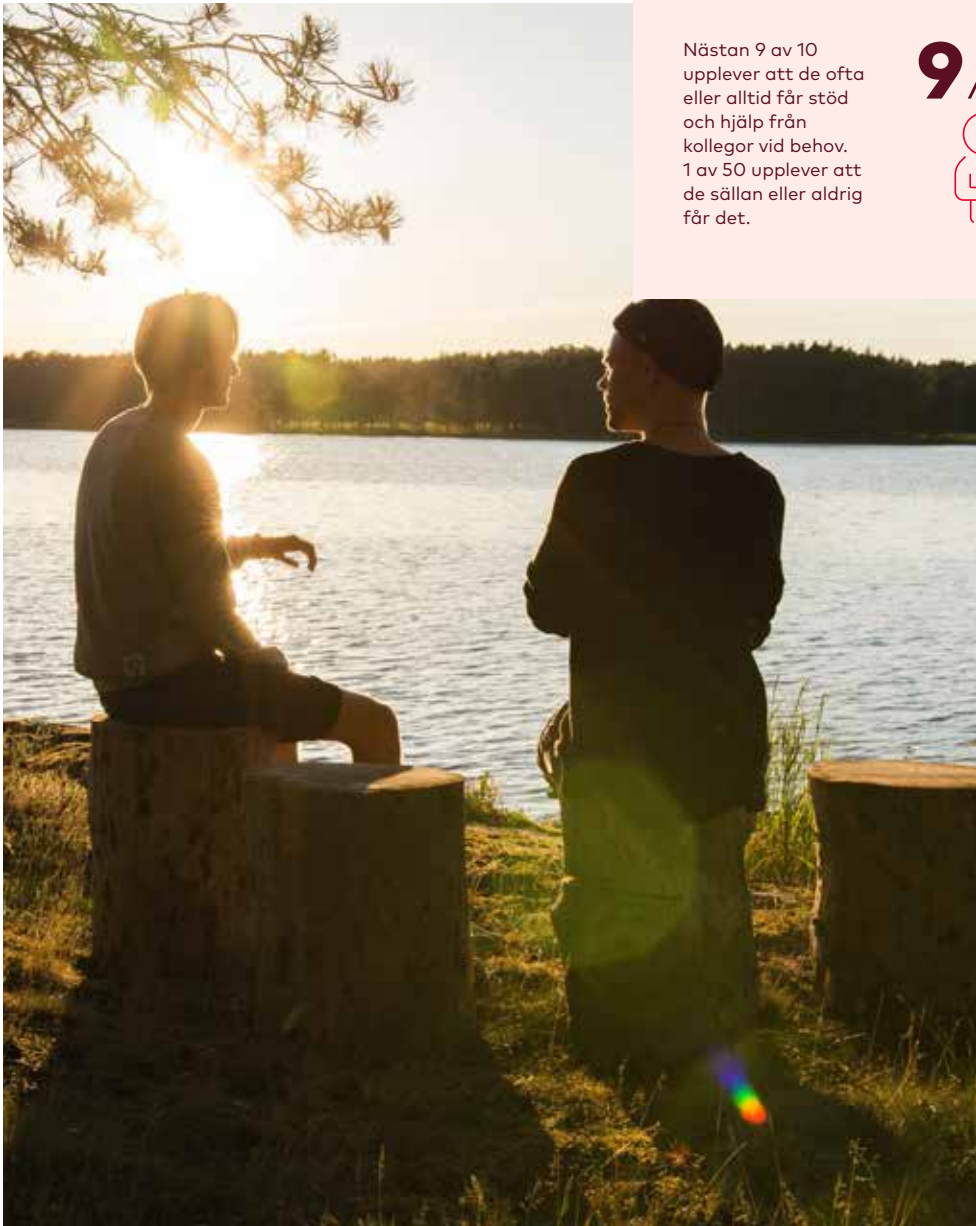
4

## Delegera ansvar

En organisation där chefen fattar alla avgörande beslut är en svag organisation. Delegera befogenheter och ansvar och visa att du litar på medarbetarna. Var noga med att inte överpröva beslut som du en gång har delegerat. Kostnaden för ett sådant agerande i form av urholkad arbetsglädje och minskat framtida ansvarstagande är ofta större än vinsten du tror dig uppnå i sakfrågan.



En organisation där chefen fattar alla avgörande beslut är en svag organisation.



#### Fakta

**4/5**



Fyra av fem medarbetare upplever att de ofta eller alltid får stöd och hjälp från närmsta chef. En av 20 upplever att de sällan eller aldrig får stöd.

Nästan 9 av 10 upplever att de ofta eller alltid får stöd och hjälp från kollegor vid behov. 1 av 50 upplever att de sällan eller aldrig får det.

**9/10**



## 5

**Lyssna**

Delta i gemensamma fikapauser och spontana samtal, var synlig på arbetsplatsen och låt dörren till ditt rum stå öppen. Ställ frågor och låt medarbetarna själva sätta ord på sina utmaningar och lösningar. Vi tror ofta att andra förstår exakt vad vi säger, men så är det inte alltid. Man kan undvika många missförstånd genom att be medarbetaren återberätta hur han eller hon uppfattade samtalet.

## 6

**Återkoppla konstruktivt**

Fokusera på det som görs bra och var frikostig med beröm och uppmuntran. Använd "fem gånger mer kärlek" som tumregel: Låt minst 80 procent av din återkoppling bestå av positiva budskap. Ge beröm inför hela gruppen och kritik i enrum. Var konkret, specifik och tydlig i både positiv och negativ återkoppling. Prata om handlingar och beteenden snarare än om egenskaper. Kritik rymmer ofta viktiga möjligheter till utveckling och förbättring. Lyft fram dessa som en möjlighet till förändring.

## 7

**Frigör engagemang**

Chefens roll är inte att vara ett batteri som ska ge medarbetarna energi. Medarbetare har sin egen motivation och din uppgift är att underlätta för deras engagemang. Fråga vad dina medarbetare tycker är roligt och utvecklande på jobbet. Delegera genom att ge frihet inom tydliga ramar.

Ta reda på vad som hindrar medarbetare från att prestera optimalt. Se till att andanröja hinder – det kan till exempel vara otydliga mandat, dålig utrustning eller belöningar som står i konflikt med organisationens värderingar. Fråga dina medarbetare hur du kan stötta dem för att de ska kunna göra ett ännu bättre jobb.

## 8

**Belöna rättvist**

Se till att det finns tydliga riktlinjer för löner och andra förmåner, och att dessa efterlevs. Skapa enhetliga och tydliga rutiner för lönesättning och lönesamtal. När den individuella lönesättningen upplevs som rättvis, vare sig den bygger på mätbara kriterier eller bedömningar, blir den ett viktigt verktyg för coachning och utveckling, medan motsatsen kan förpesta de bästa relationer på en arbetsplats. Samma sak gäller befordringar, beröm och firande av högtidsdagar.

## 9

**Var en förebild**

Att själv agera som du vill att dina medarbetare ska göra är ett av de effektivaste sätten att påverka i rätt riktning. Det gäller inte minst hur ni beter er mot varandra: Att visa omsorg, ge beröm och konstruktiv kritik och att ta ansvar för trivseln i de gemensamma lokalerna. Våga vara öppen med att bjuda på dig själv och sträva efter att vara konsekvent i både tal och handling.

## 10

**Ta hand om dig själv**

Chefens fokus på verksamheten kan göra att de egna behoven glöms bort. Viljan att göra ett riktigt bra jobb kan leda till ständig övertid, obefintlig återhämtning och att den egna motionen prioriteras bort. En sådan livsstil är direkt hälsofarlig. Dessutom smittar stress. Stressade chefer skapar medarbetare som inte mår bra. Var mån om att tala lugnt, ha ett avslappnat kroppsspråk och visa arbetsglädje. Be om feedback kring din egen stresshantering. Diskutera dina arbetsvillkor regelbundet med din egen chef.



# Ledarskap på distans

När allt fler arbetar på distans förändras även chefens förutsättningar. Ledarskap på distans kräver tydlighet, lyhördhet och en kontinuerlig dialog med anställda. Att som chef ta hand om sig själv blir också viktigare än någonsin.

1

## Säkra det praktiska

Se till att dina medarbetare har tillgång till de arbetsredskap de behöver för att kunna utföra sitt arbete på distans och att de är trygga med tekniken. Ta inte för givet att medarbetarna själva kan fixa allt. Fråga om du inte är säker.

2

## Se gruppen – och individen

Ha återkommande digitala möten där medarbetare i en arbetsgrupp får checka in. Börja med att gå laget runt och låt alla få några minuter att ventilerat nyläget och vad de gör. Om veckomöten är det normala kan det vara bra att ha tätare möten när medarbetare inte är på plats för att främja den sociala gemenskapen.

3

## Var lyhörd

Det tar tid att ställa om från att ha haft en egen arbetsplats till att arbeta i gemensamma utrymmen. Det handlar om nya tankesätt. Uppmuntra medarbetare till att, varje vecka, noga tänka igenom och planera för veckan som kommer: Vad ska jag göra denna vecka? Vad behöver jag för typ av arbetsplats?

4

## Underlätta förflyttning

Återkoppla ofta till varje medarbetare – det behöver inte handla om långa samtal, det kan räcka långt med ett kort telefonsamtal eller mail för att höra hur personen mår, hur det går, och om det är någonting personen behöver.

5

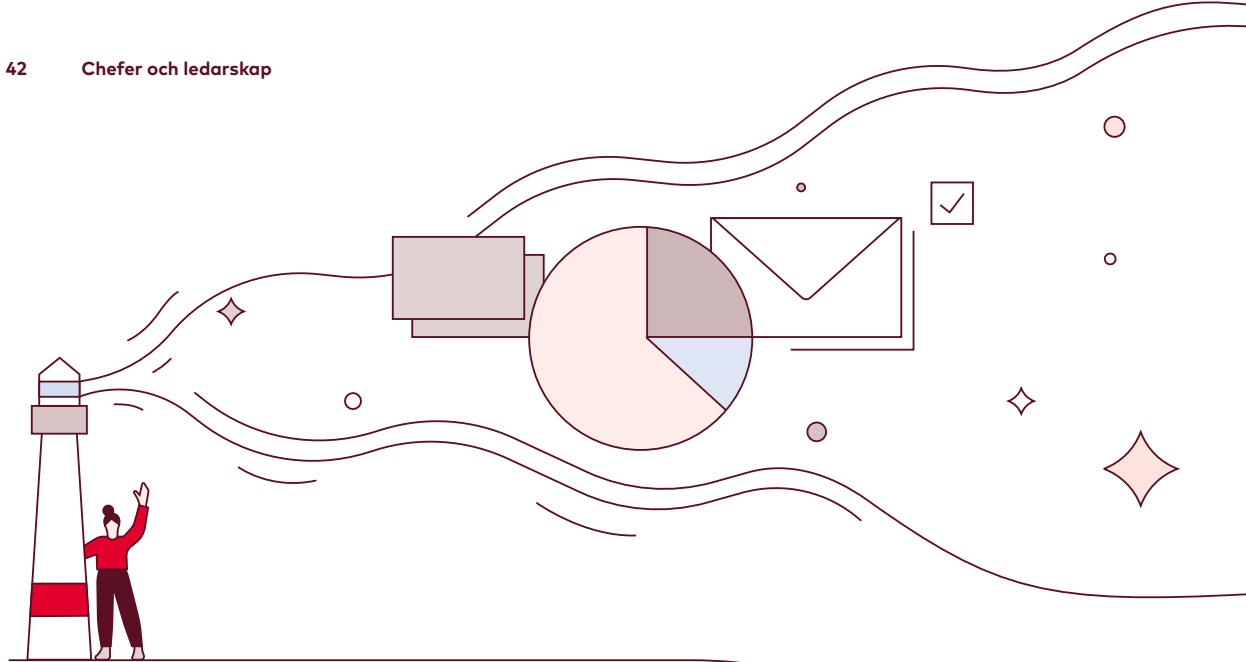
## Gör medarbetarna delaktiga

Lyft frågor i gruppmöten och enskilt som: Vad tycker ni fungerar bra? Är det något vi bör ändra? Och lyssna på svaren. Uppmuntra delaktighet. Nöden har ingen lag, heter det, och för en del kan utmanande situationer leda till stor kreativitet. Här kan både chefen och medarbetarna lära av varandra.

6

## Ärlighet varar längst

Bemöt oro med ärlighet. Ingen chef har alla svar. När omvärlden förändras snabbt är det naturligt att projekt senareläggs eller bordläggs och när förutsättningar ändras uppstår ofta spekulationer och rykten. Ärlighet är ett sätt att få slut på spekulation. ↗



Var tydlig med organisationens kortsiktiga mål och direktiv. Glöm inte att lyfta fram sådant som fungerar bra.

7

### Uppmuntra det sociala

Småpratet på lunchrasten, eller fikapausen, är viktigare än man tror. Lägg upp fikarum via Skype eller Teams på bestämda tider då medarbetare kan checka in för småprat. Kan möten ske som promenadmöten, så uppmuntra till det.

8

### Uppmärksamma tidiga signaler

Människor är olika. En del uppskattar att arbeta på distans, medan andra längtar tillbaka till arbetsplatsen. En del medarbetare kan få svårare att motivera sig i ensamhet. Var uppmärksam på tidiga signaler om en medarbetare plötsligt börjar prestera allt svagare. Att erbjuda samtalsstöd tidigt i en sådan situation kan göra stor skillnad.

9

### Var en förebild

Chefen bör vara en förebild när det kommer till vila och återhämtning. Ta pauser. En risk med att arbeta från hemmet är att fritid och jobb går in i varandra. Glöm inte bort att stänga av. Sätt gränser mellan jobb och privat tid. Det är speciellt viktigt att chefen gör och synliggör den avgränsningen vid distansarbete.

10

### Ta hand om dig själv

Chefer förväntas ta hand om sina medarbetare, men det är också viktigt att ta hand om sig själv. Se till att ha bra rutiner, och varva gärna arbete med konkreta sysslor. Använd tiden som du sparar på arbetsresor till och från jobbet till att hinna göra saker som du velat göra – spela ett instrument en stund, läs en bok, prova ett nytt matrecept, ta en långpromenad. Det finns också många appar med yoga, träning och mindfulness övningar som är väl värda att prova.

#### Fakta



tycker att dialogen med närmaste chef fungerar bra vid arbete hemifrån.

# När chefen behöver stöd

Att vara chef idag innebär höga krav och förväntningar från både ledning och medarbetare. Samtidigt suddas gränsen mellan arbetsliv och privatliv ut och möjligheten att vara tillgänglig är obegränsad. Även chefen kan behöva stöd för att själv uppnå en hållbar arbetsplats.

1

## Prioritera uppifrån

Chefen ansvarar ytterst för arbetsmiljöarbetet men det behöver prioriteras uppifrån och ägas av samtliga i organisationen. När arbetsmiljöarbetet startar på högsta ledningsnivå och involverar hela organisationen kan det resultera i konkreta beteenden. Uppmuntra medarbetare att engagera sig i arbetsmiljöarbetet.

2

## Säkerställ stöd

Säkerställ att chefen har möjlighet att få stöd, återkoppling och hjälp med prioritering från överordnad chef.

3

## Bryt ensamheten

Bryt ensamheten och etablera chefsnätverk där det ges utrymme till stöd och erfarenhetsutbyte. Sätt av tid för chefsnätverket att träffas regelbundet. Ta fram mentorsprogram så att erfarna ledare kan stödja dem som är nya i chefsrollen.

4

## Avlasta chefen

Många chefer tar på sig nya arbetsuppgifter utan att ta bort något. Se över ansvarsområden och arbetsbelastning årligen. Se över storleken på personalgruppen om arbetsbelastningen har ökat och chefsens förutsättningar för att leda gruppen förändrats. Avlasta chefen mängden administrativa uppgifter.

5

## Rusta inför konflikter

Konflikter är dränerande och det bästa är om man kan stoppa dem innan de uppstår. Ett sätt är att tydliggöra de överenskommelser som styr hur medarbetare beter sig mot varandra. Involvera medarbetarna i processen och ta diskussionen: Hur tilltalar vi varandra? Hur beter vi oss mot varandra?

6

## Dela på ansvar

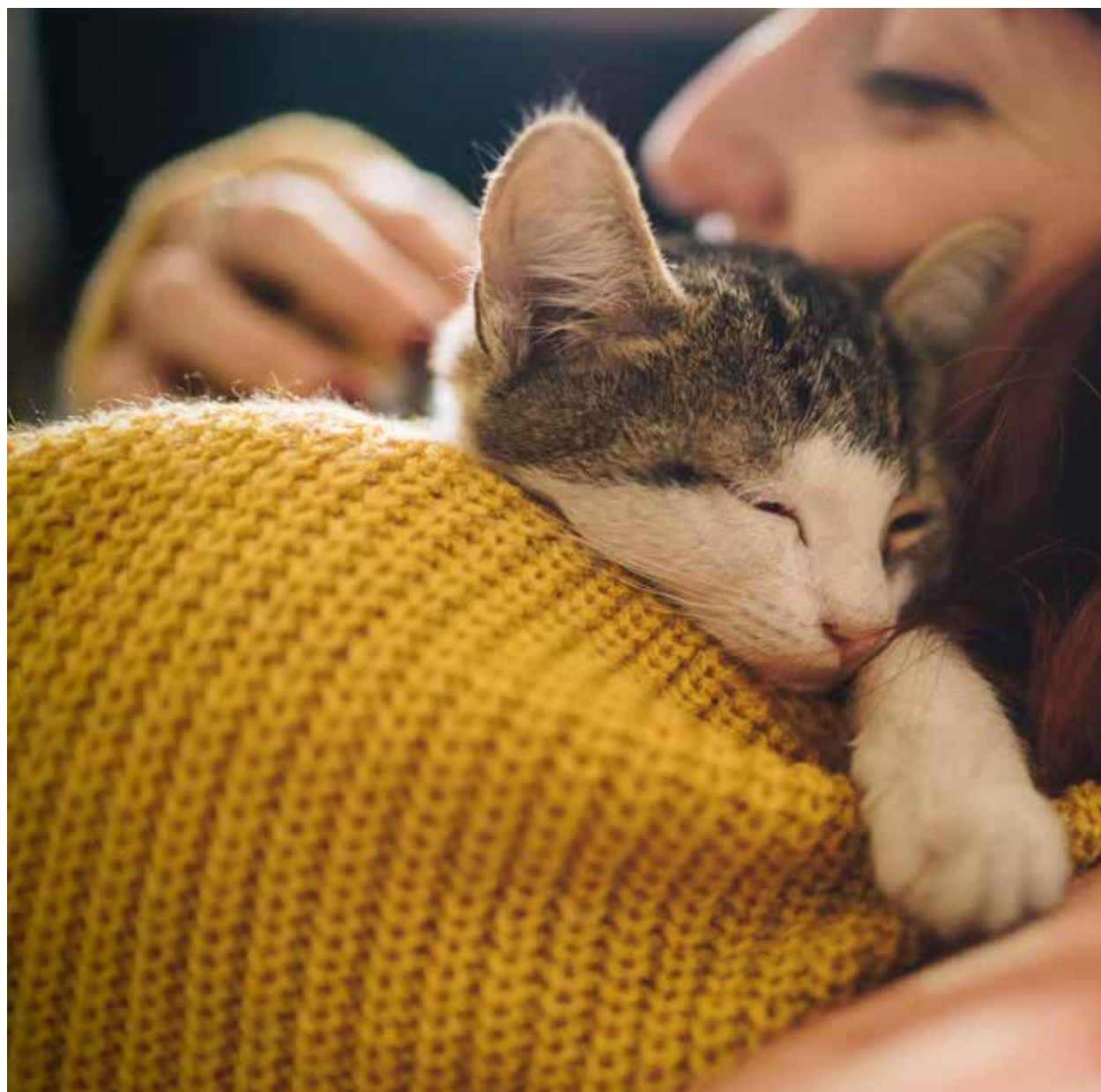
Dagens ledarskapsforskning pekar på vikten av ett mer kommunikativt och transformerande ledarskap där ledaren anger riktning, ger övergripande förutsättningar och delegerar ansvar utan att detaljstyra och kontrollera. Ge ansvar och







Ge ansvar och befogenheter till  
medarbetarna, och undvik  
detaljinvolvering i operativa frågor.







befogenheter till medarbetarna, och undvik detaljinvolvering i operativa frågor.

## 7

### Ersättare vid frånvaro

Se till att ha en tydlig ersättare som har mandat att agera och som träder in vid chefs frånvaro.

## 8

### Samarbeta med HR

Ett nära och aktivt stöd från HR-funktionen kan underlätta chefernas arbetssituation genom att bidra till tydlig struktur, rutiner och processer.

## 9

### Policy för digital tillgänglighet

Att leda i ett digitalt sammanhang, eller med medarbetare som arbetar på distans, innebär mer komplexa förutsättningar. Digitaliseringen innebär också att chefs egen arbetsmiljö blir mer gränslös. Tydliggör normer och ta fram policys kring tillgänglighet under och efter normal arbetstid. Tid för återhämtning är lika viktigt som arbetstiden om man ska hålla i längden.

## 10

### Följ upp löpande

Gör kontinuerlig uppföljning av arbetsmiljön och stressfaktorer på arbetsplatsen och agera direkt vid tecken på ohälsa.

# 4

## Stress och psykisk ohälsa

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Stress och ohälsosam arbetsbelastning | 48 |
| Psykisk ohälsa                        | 51 |

Psykisk ohälsa finns i hela samhället och är en växande utmaning i arbetslivet. Med ett aktivt arbete på arbetsplatsen går det att förebygga stress och psykisk ohälsa, och med rätt insats i rätt tid går det att snabbare få medarbetare som uppvisar signaler på ohälsa att ta sig ur situationen.



# Stress och ohälsosam arbetsbelastning

Hög arbetsbelastning kan orsaka jobbrelaterade hälsoproblem. Korta perioder av stress är inte farligt, men långvarig ohälsosam arbetsbelastning utan återhämtning är skadligt och kan leda till sänkt arbetsförmåga och sjukskrivning.

1

## Skapa delaktighet

Engagemang och delaktighet motverkar stress, så länge det finns tydliga och rimliga mål för verksamheten. För att må bra på jobbet behöver vi ha inflytande över våra arbetsuppgifter och vår arbetsmiljö. Ge snabb, tydlig och tillräcklig information om måluppfyllelse, ekonomiska resultat och förändringar. Säkra att varje medarbetare har tydliga och rimliga mål och att det är balans mellan ansvar och befogenheter. Följ upp och ge feedback – ofta.

2

## Utbilda cheferna

En bra chef måste kunna hantera både sin egen och medarbetarnas arbetsbelastning konstruktivt. En chef som själv tar regelbundna pauser, motionerar och inte jobbar övertid blir ett viktigt föredöme och en friskfaktor på jobbet. Chefen behöver också förstå att hans eller hennes eget beteende riskerar att vara ett stressmoment för medarbetarna. Konkret kan det innebära att undvika att mejla och ringa medarbetare utanför arbetstid och att freda lunchrasterna.

3

## Uppmuntra till pauser

Varken hjärnan eller kroppen i övrigt mår bra av att arbeta långa perioder utan uppehåll. Se till att schemaläggningen, rutinerna och kulturen förutsätter och uppmuntrar till korta pauser under dagen och att alla tar en ordentlig lunchrast. Underlätta vid behov med ett trevligt personalrum. Även under arbetets gång behöver hjärnan och kroppen ett varierat tempo och olika arbetsuppgifter för att må bra. Såväl under en arbetsdag som under ett arbetsår behöver intensiva perioder följas av lugnare stunder för att möjliggöra återhämtning.



Lär dig känna igen tidiga tecken på psykisk ohälsa. Det kan handla om ökad sjukfrånvaro eller humörsvängningar.



#### Fakta

# 1/3

upplever stress på hög nivå eller risknivå.



4

### Sätt gränser för arbetet

Att vara motiverad och hjälpsam kan ibland göra det svårt att sätta gränser för det egna engagemanget i arbetet. Stötta medarbetarna att ta kontroll över sin arbetssituation genom att våga säga nej. Utforma bemaningen och organisationen så att arbetsbelastningen blir rimlig och så att beordring av övertid bara behöver ske i undantagsfall. Ta aktivt avstånd från jargong och kultur som uppmuntrar till övertidsarbete. Erbjud hjälp med att prioritera vad som behöver göras omgående och vad som kan vänta till senare. Hjälp medarbetare att sätta upp tydliga mål och avgränsa vid behov ansvar och arbetsuppgifter.

5

### Uppmuntra till pauser

Den allt snabbare utvecklingen av it-tekniken skapar stora möjligheter till såväl effektivare arbetsprocesser som större individuell frihet. Samtidigt innebär ständig uppkoppling att arbetslivet allt mer flyter ihop med privatlivet. Det blir svårare för många att släppa tankarna på jobbet och få den återhämtning och vila de behöver – inte minst i form av en god nattsömn. Detta är speciellt viktigt att tänka på om medarbetare arbetar hemifrån. Skapa en tydlig policy om tillgänglighet och försök undvika mejl och jobbsamtal utanför kontorstid, om inte uppdraget kräver det. Uppmuntra också medarbetarna att stänga av push-notiser och larm i sina datorer och telefoner.

6

### Våga göra fel

En av de vanligaste orsakerna till stress är rädslan för att inte räckta till och att misslyckas. Genom en tillåtande attityd skapas utrymme för öppen kommunikation, egna initiativ och olika åsikter. En bra chef ger konkret feedback på såväl misslyckanden som framgångar och stöttar sina medarbetare i både med- och motgång.

7

### Se hela människan

Stressnivån och förmågan att hantera pressade jobbsituationer påverkas också av hur medarbetarna har det på fritiden. Vänner, familj och meningsfulla fritidsintressen bidrar till återhämtning och perspektiv på tillvaron. Omvänt kan relationskonflikter, skilsmässa och anhörigas sjukdom eller dödsfall göra att energin inte räcker på jobbet. En bra chef ger stöd till en medarbetare som går från jobbet till en problematisk eller arbetstyngd fritid. Ibland kan det räcka med en omtänksam fråga, andra gånger kan professionellt samtalsstöd vara det som behövs.

8

### Motionera

Ett säkert sätt att förebygga stress är vardagsmotion. En rask promenad på en halvtimme varje dag kan räcka, exempelvis till eller från jobbet. Att röra på sig gör att nattsömnen blir bättre. Erbjud skattefria friskvårdsbidrag och uppmuntra medarbetarna att cykla eller promenera till jobbet.

9

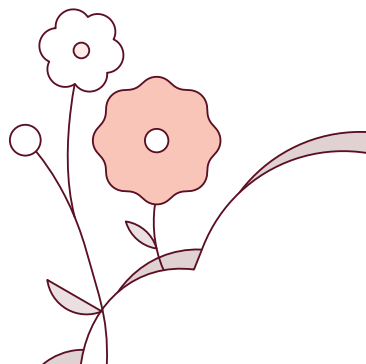
### Se varningssignalerna

En för hög arbetsbelastning påverkar både kroppen och psyket. Genom att vara observant på vanliga stressymtom går det att ställa rätt frågor och vid behov se över arbetsmiljön. Tidiga tecken kan vara trötthet, sömnproblem, huvudvärk, hjärtklappning, försämrat minne, koncentrationssvårigheter, humörsvängningar eller att man blir mer infektiöskänslig. En bra chef tar sig tid att regelbundet fråga hur medarbetarna mår.

10

### Ta hjälp

En medarbetare som uppvisar tecken på kontinuerlig stress behöver hjälp. Om problemen inte kan hanteras på kort tid av medarbetaren själv med stöd av chefen måste ni gå vidare för att lösa situationen på annat sätt. Långvarig stress riskerar att stå både individen och organisationen dyrt i form av lidande, försämrad prestation och sjukskrivning – ofta med en lång sjukskrivningsperiod som följd. Ta hjälp av andra i organisationen eller kontakta företagshälsan. Åtgärderna kan handla om allt från kostråd och träning i medveten närvaro, till översyn av IT-miljön och ändrade arbetsuppgifter.



# Psykisk ohälsa

Psykisk ohälsa är en av de vanligaste sjukskrivningsorsakerna. Som chef kan man i många fall bidra till en förändring som motverkar sjukskrivning eller påskyndar rehabilitering.

1

## Arbeta förebyggande

Ett gott socialt klimat och förebyggande åtgärder mot stressrelaterade besvär är det bästa sättet att förebygga psykisk ohälsa hos medarbetarna. Det handlar bland annat om en tydlig fördelning av arbetsuppgifter och att ansvar och befogenheter följs åt. Se till att medarbetarna har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och är delaktiga i förändrings- och utvecklingsarbete.

2

## Utveckla kompetensen

Ju mer medveten en person är om psykisk hälsa, desto bättre kommer hon att kunna ta hand om sig själv. Ta gärna initiativ till kompetenshöjande föredrag om stress och psykisk hälsa. Uppmuntra medarbetarna till motion genom exempelvis friskvårdsbidrag och erbjud personer med sömnsvårigheter att gå sömnskola. Skapa också medvetenhet om behovet av

återhämtning i stort och smått för att kunna prestera bra över tid.

3

## Minska stigmatiseringen

Arbeta för en gemensam värdegrund där alla behandlas med respekt. Utveckla också ett tillåtande klimat där medarbetare vågar berätta om de har det tufft eller mår dåligt. Att kunna berätta om upplevelser av psykisk ohälsa för en accepterande omgivning kan vara befriande och lättande. Erbjud stöd vid de individuella medarbetarsamtalen. Prata med varandra, inte om varandra.

4

## Fånga tidiga signaler

Lär dig känna igen tidiga tecken på psykisk ohälsa. Det kan handla om ökad sjukfrånvaro, trötthet eller en tydlig prestationsförsämring. Medarbetare som börjar komma för sent eller som omotiverat arbetar över mer än vanligt kan också vara i riskzonen.

Andra tidiga tecken på psykisk ohälsa kan vara häftiga humörsvängningar, huvudvärk eller att personen tappar sitt sinne för humor.

5

## Våga fråga

Om du ser tecken på att en medarbetare inte mår bra, ta snabbt initiativ till ett enskilt samtal. Var stödjande och ställ frågor på ett öppet sätt utan att värdera. Det viktiga är att du lyssnar, inte att du kommer med en färdig lösning direkt. Tipsa gärna om möjligheten att ta del av tillförlitlig information på internet, till exempel 1177, Vårdguiden eller den nationella kampanjen Hjärnkoll.

6

## Glöm inte kollegorna

Var medveten om att psykisk ohälsa hos en medarbetare ofta inverkar på hela arbetsgruppen. Situationen kan både leda till oro, svåra sociala situationer och en





Om du ser tecken på att en medarbetare inte mår bra, ta snabbt initiativ till ett enskilt samtal.



ökad arbetsbörda när någon inte kan arbeta fullt ut. Samtidigt kan kollegornas vänskap och omsorg vara en viktig resurs för den drabbade på vägen mot att må bättre. Var öppen och ärlig mot arbetsgruppen utan att bryta den sekretess du lovat den person som mår dåligt.

7

### Håll kontakten

Om psykiska besvär leder till sjukskrivning är det viktigt att arbetsgivaren agerar klokt för att bidra till att frånvaroperioden inte blir längre än nödvändigt. Det allra viktigaste är att redan från början hålla kontakten. Visa att du fortfarande räknar medarbetaren till arbetsgruppen genom att fortsätta bjuda in till konferenser och sociala aktiviteter. Bestäm tid för när ni ska höras eller träffas nästa gång, och hör av dig även om medarbetaren inte självmant tar kontakt.

8

### Hjälp till rätt stöd

Tidiga insatser underlättar återgång till arbetet. Vid lättare depressioner eller ångest kan företagshälsan eller primärvården i regel erbjuda tillräckligt stöd. Vid svårare depressionstillstånd och andra symtom på psykisk sjukdom kan psykiatrisk expertis behöva kopplas in. För att få råd och en första bedömning av vilka insatser som behövs kan du som chef vända dig till exempelvis företagshälsans rehabsamordnare.

9

### Samarbete om stödet

Se till att tidigt skapa en direktkontakt med Försäkringskassan, företagshälsan och eventuella andra vårdgivare. Efter en första bedömning kan företagshälsans rehabsamordnare koordinera insatserna under rehabiliteringen. Skapa en gemensam plan för hur ni gemensamt och alla inblandade var och en för sig bäst kan bidra till att den drabbade kan må bättre. Glöm inte att medarbetaren självklart är huvudpersonen. Beroende på situationen kan det också vara bra att ha en upparbetad kontakt med familjen och andra anhöriga till den som drabbats.

10

### Ge stöd vid återgång till arbetet

En diagnos säger inte alltid vad en medarbetare klarar av. Det varierar från person till person hur man upplever och hanterar sin psykiska ohälsa och hur mycket stöd man behöver. I takt med att medarbetaren börjar må bättre kan ni gemensamt planera för ett gradvist återvändande till arbetet. Om sjukskrivningen varit långvarig kan det vara bra att börja med några sociala besök på arbetsplatsen. Ta reda på vilka behov som finns av att anpassa arbetsuppgifterna så att en återgång till arbetet kan underlättas.

#### Fakta

Nästan

## varannan

medarbetare känner ibland, ofta eller alltid har svårt att koppla av.



## 4/10

Fler än 4 av 10 upplever vissa sömnsvårigheter.

Var

## tionde

medarbetare känner sig ofta eller alltid känslomässigt utmattad.

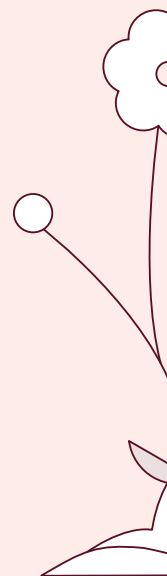


# 5

## Utsatta situationer och kriser

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Snabba omställningar och förändrade förutsättningar | 56 |
| Det svåra samtalet                                  | 58 |
| Konflikter och kränkande särbehandling              | 60 |
| Kriser och tillbud                                  | 62 |
| Alkohol och droger                                  | 65 |

Svåra situationer i organisationen kan ha olika karaktär. Det gäller att vara förberedd för scenarion som kan dyka upp – oavsett om det handlar om snabba samhällsförändringar, om det berör personliga frågor kring medarbetare eller att en akut kris uppstår på arbetsplatsen.





# Snabba omställningar och förändrade förutsättningar

Snabba omställningar och förändring har blivit vardag på många arbetsplatser. Med rätt kunskap och övning kan man rusta medarbetare och chefer för föränderliga tider.

1

## Tydliggör förväntningar

Skapa rätt förväntningar så att medarbetare vet vad som är viktigt. Tydliggör vilka förväntningar som finns på medarbetaren och hur ansvarsfördelningen ser ut. En tydlig ram för uppgiften skapar trygghet och medarbetaren vet vad som gäller.

2

## Beskriv spelplanen

Utifrån ett organisationsperspektiv är det viktigt med en uttalad värdegrund som bottnar i

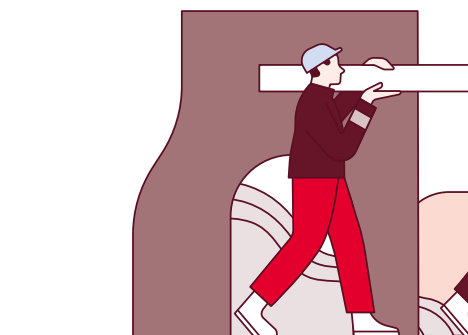
överenskomna beteenden och tydlighet i prioriteringarna på lång och kort sikt. Är dessa på plats vet medarbetare hur de ska förhålla sig till sina arbetsuppgifter och sina kollegor. Detta är speciellt viktigt i tider av oro och osäkerhet.

3

## Var öppen för olika reaktioner

Människor reagerar olika på osäkerhet och förändring. Vissa drar sig undan. Andra överarbetar. Medarbetare som normalt sett presterar bra kanske inte alls fungerar när kontexten förändras.

Här gäller det att vara öppen och inte dömande, både gentemot sig själv och andra. Prata med medarbetarna innan, under och efter en stor omställning.



4

### Skapa en öppen kultur

Medarbetare har ett ansvar för att formulera och kommunicera sina behov och behöver känna att det är ok att göra det. Chefer behöver på samma vis vara öppna för att försöka skapa de förutsättningar som medarbetaren behöver för att prestera. Sätt er ner tillsammans och se vad som behöver förändras – och vad medarbetaren kan göra själv och vad organisationen kan stötta med.

5

### Möt svårigheter med medkänsla

Att möta svårigheter med acceptans och öppenhet är ofta en bra start som kan skapa konstruktiva lösningar. Medarbetaren måste kunna vara ärlig med sina rädslor och få lufta sin oro. På så vis skapas hållbara beteenden. En stressad och rädd person presterar inte på topp.

6

### Dela både det svåra och det lätta

En chef som delar med sig av både framoch motgångar skapar en tillåtande atmosfär. Utgångspunkten kan vara att bemöta misstag och se dem som en möjlighet till lärande. I föränderliga tider kan många nya reaktioner påverka arbetet – att dela erfarenheter öppet och med medkänsla kan vara en väg till att bättre kunna fokusera på arbetet.

7

### Se med andra ögon

Vissa har lätt att ställa om i förändring och utvecklas av det, medan andra stannar upp. Varför är det så? Och hur är jag? Vad är det andra ser som inte jag ser? Att hämta feedback utanför de närmsta kretsarna kan öppna nya vägar. Det gäller både på individ- och organisationsnivå. Våga efterfråga andras perspektiv. Och lyssna på riktigt till vad de har att tillföra.

8

### Lyft fram den röda tråden

Att formulera ett varför – inåt till sig själv och utåt i organisationen – skapar mening och syfte. Det handlar om att tydliggöra den röda tråden i arbetet. Varför gör vi detta? Vad är min roll för att nå det övergripande målet? Försök att få varje medarbetare att förstå hur just hans eller hennes arbete bidrar till helheten.

9

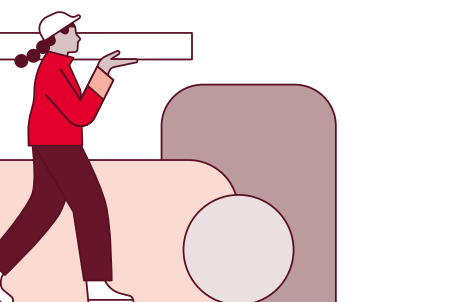
### Fokusera på grundtrygghet

Föränderliga tider kan kräva snabba beslut och att tidigare beslut snabbt omprövas. Projekt kanske senareläggs eller läggs ned. Det kan minska motivationen och skapa känslor av otillräcklighet som leder till att medarbetare tappat handlingskraft och blir håglösa. En tydlig röd tråd i arbetet motverkar dessa känslor genom att ge trygghet och en grundstabilitet.

10

### Skapa mening

Meningsskapande hänger nära ihop med värderingar och beteenden, och här är det avgörande att värderingarna tydligt uttrycks i företagets identitet. Vad är organisationens syften, mål och visioner? Ett exempel att göra det är genom storytelling – varför finns vi som organisation? Varför jobbar jag här? Detta förhållningssätt skapar en grundkänsla av identitet, sammanhang och gemenskap i en oviss tid.



# Det svåra samtalet

Ibland måste man som chef hålla i svåra samtal med medarbetare. Det kan handla om känslig kritik, att ta upp personliga frågor som påverkar arbetet eller att ge negativa besked. Att vara väl förberedd gör det enklare att genomföra svåra samtal.

1

## Välj rätt tillfälle

Skjut inte upp samtalet mer än absolut nödvändigt och genomför samtalet så fort du har hunnit förbereda dig. Se till att ni kan sitta ostörda i ett rum där ingen annan riskerar att avbryta er. Stäng av din telefon, både för att slippa störningar och för att visa vilken vikt du lägger vid samtalet. Se till att ha avsatt tid även efter mötet, som marginal och för din egen reflektion och mentala återhämtning.

2

## Tänk igenom innan

Förbered vad du ska säga genom att skriva ner stolpar på ett papper. Tänk på att den som är utpekad kan ha svårare att ta till

sig många budskap med risk är att bara en liten del av det du sagt blir ihågkommet. Var därför noga med att begränsa dig till det allra viktigaste, och försök att hålla fast vid detta även när du får frågor och reaktioner. Bestäm dig för att behålla lugnet och be om att få återkomma med ditt svar om du tvekar kring hur du ska besvara kritik eller svåra frågor.

3

## Skaffa stöd

Som chef behöver du utbildning i att hålla svåra samtal. Stäm alltid av ditt budskap med en chefskollega eller din egen chef, gärna i form av ett enkelt rollspel. Undvik däremot att involvera kollegor till den som du ska ha ett svårt samtal med, eftersom det lätt kan leda till lojalitets-

konflikter och ryktesspridning. Överväg att anlita externt stöd om det inte finns någon som du naturligt kan vända dig till inom den egna organisationen.

4

## Be någon vara med

Ibland kan det vara bra om en tredje person finns med som stöd. Syftet kan vara att ge stöd åt medarbetaren eller att underlätta samtalet utifrån en neutral position. Om syftet är att ge stöd till medarbetaren bör det vara medarbetaren själv som bestämmer om någon ska vara med och vem det i så fall ska vara. Det kan vara en kollega, en facklig representant eller en beteendevetare från företagshälsan.



5

**Var tydlig**

Kom snabbt till saken och framför ditt budskap kort och koncist. Hänvisa gärna till policies eller andra formella dokument som är relevanta i sammanhanget. Försök sedan att hålla fast vid ditt budskap och upprepa det gärna flera gånger under samtalet. Leta efter kompromisser, men var tydlig med vilka dina absoluta krav är.

6

**Var konstruktiv**

Framför aldrig kritik som bygger på saker som andra har berättat för dig. Håll dig till vad du själv vet genom situationer där du varit närvarande. Om detta innebär att du får svårt att genomföra viktiga samtal med dina medarbetare kan det vara ett tecken på att du behöver förändra din arbetssituation för att kunna vara en mer närvarande chef. Den kritik du framför bör också fokusera på konkreta beteenden och faktiskt agerande. Undvik att kritisera i termer av personlighet, avsikter och moral.

7

**Be om respons**

Fråga om medarbetarens syn på det du tagit upp och vad du sagt. Be sedan gärna medarbetaren att själv formulera förslag till lösningar på eventuella problem som ni diskuterat. Det är ofta bra att erbjuda betänketid och att ses igen vid ett senare tillfälle, särskilt om ämnet leder till upprörda känslor. Låt medarbete-

ren stå i fokus och håll inne med dina egna känslor om du hamnar i affekt. Medarbetaren kan aldrig ge tröst om du anser att ditt uppdrag är svårt.

8

**Lyssna och bekräfta**

Lyssna på medarbetaren utan att avbryta och anteckna vid behov stolpar om saker som du kan vilja kommentera eller fråga mer om. Bekräfta genom att kort och med egna ord sammanfatta medarbetarens syn på saken och fråga om du har uppfattat rätt. Fokusera gärna på känslor och behov: Hur känns det i den aktuella arbetssituationen? Hur känns det just nu? Vad är viktigt för dig i den situation vi diskuterar, och efter det här mötet? Var beredd på att känsliga samtal kan leda till tårar.

9

**Sammanfatta samtalet**

Avsluta mötet med att sammanfatta vad som sagts. Fråga gärna om ni är överens om samman-

fattningen och om det är något mer som medarbetaren vill ta upp. Sätt gärna upp en tid för ett uppföljningsmöte, och var samtidigt tydlig med att du är tillgänglig för avstämningar även dessförinnan om medarbetaren skulle vara i behov av det.

10

**Dokumentera och följ upp**

Följ upp samtalet genom att skriva egna minnesanteckningar av det som sagts. Överväg att också skicka korta noteringar i form av överenskommelser eller att-göra-punkter till medarbetaren. Om du vill dokumentera samtalet genom att spela in med till exempel mobilen måste du första fråga om samtycke från samtliga närvarande. Var beredd på att det kan komma starka reaktioner i ett senare skede. Erbjud medarbetaren samtalsstöd från med exempelvis en beteendevetare eller psykolog på företagshälsan vid behov.



# Konflikter och kränkande särbehandling

En arbetsplats måste vara rustad för att hantera konflikter mellan medarbetare. Kunskap och tydlighet är nyckelord för att nå nolltolerans mot konflikter, trakasserier och mobbning.

1

## Räkna med bråk

Tydliga roller och en öppen kultur som uppmuntrar konstruktiv återkoppling minskar risken för konflikter och trakasserier. Se till att vara förberedd och tydlig med vad som gäller. Det gör det lättare att agera tidigt och konsekvent vid konflikter.

2

## Var tydlig med vad som gäller

Alla arbetsplatser ska ha en tydlig policy med information och rutiner gällande kränkande särbehandling, mobbning och trakasserier. Se till att alla medarbetare – chefer såväl som

anställda – vet vad som gäller. Policyn ska även informera om vem man tar kontakt med om man utsätts, eller om man misstänker att någon annan gör det. Gör policyn så konkret som möjligt, skriv ut exakt vad som åsyftas.

3

## Ta tag i det direkt

Agera direkt om det finns misstanke om en begynnande konflikt eller om en medarbetare blir illa behandlad. Ju tidigare du tar tag i frågan, desto lättare att hitta en konstruktiv lösning. Det kostar ingenting att fråga en gång för mycket, men att vänta i rädsla för att agera förhastat kan stå verksamheten dyrt. Dokumentera allt som framkommer.

4

## Var observant

Märker du att någon beter sig annorlunda eller negativt i förhållande till hur han eller hon brukar bete sig kan det vara ett tidigt tecken. Våga fråga hur det är fatt och om du kan hjälpa till. Var beredd på att följa upp om det behövs.

5

## Våga prata om kulturen

När det kommer till sexuella kränkningar och trakasserier finns det ofta en diskrepans mellan vad olika människor uppfattar som en kränkning. Det är ett komplext område som har stor påverkan på arbetsplatsen. Involvera medarbe-

tarna och ta diskussion: Hur är det på vår arbetsplats? Hur tilltalar vi varandra? Hur beter vi oss? Var tydlig med vilket språk som är acceptabelt och inte acceptabelt.

6

### Främja öppenhet

Det kan vara väldigt tufft för en utsatt medarbetare att berätta vad hon eller han varit med om. Att bli utsatt för kränkningar eller trakasserier präglas ofta av skam- och skuldkänslor och det är inte ovanligt att den utsatte tar på sig skulden för det som skett. Uppmuntra medarbetare att våga prata, till exempel genom att ta upp ämnet på möten, i medarbetarsamtal och i enkäter. Främja öppenhet på arbetsplatsen.

7

### Var uppmärksam

Arbetsgivare är skyldiga att agera även om den som känner sig utsatt inte själv anmäler. Om det uppstår en misstanke, till exempel genom rykten eller iakttagelser, om att någon blir utsatt för kränkande särbehandling, exempelvis förolämpningar, utfrysning eller sexuella trakasserier är arbetsgivaren skyldig att ta reda på om så är fallet.

8

### Red ut vad som skett

Ett första steg är att skapa en tydlig bild av det inträffade genom utredande samtal med alla inblandade och eventuella vittnen. Var tydlig med hur processen kommer att se ut. Det är viktigt att utredningen görs diskret och med hänsyn och respekt för de inblandade.

9

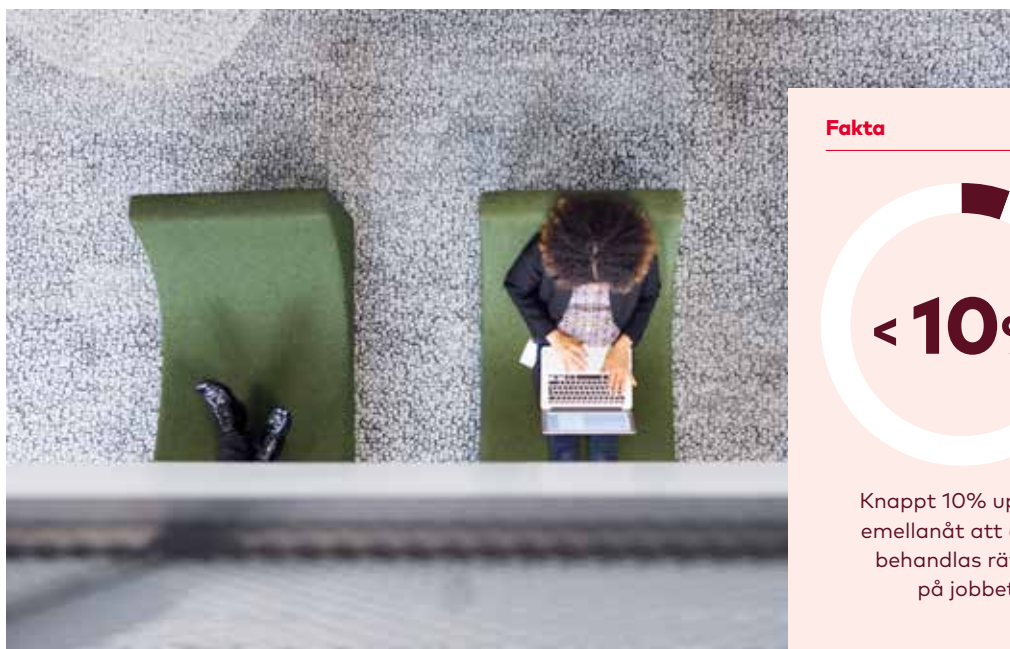
### Erbjud stöd

Att bli anklagad för att ha agerat kränkande mot en annan kan komma som en chock för en medarbetare. Det är viktigt att alla får komma till tals och ge sin version av vad som skett. Erbjud stöd till alla de berörda parterna.

10

### Ta extern hjälp

Överväg att ta in extern hjälp för att få en objektiv bedömning. Det kan vara lättare både för den utsatte och den anklagade att utredas av en oberoende part.



# Kriser och tillbud

God krishantering handlar om förberedelse och om ett systematiskt arbete med proaktiva insatser. En förbättrad organisatorisk beredskap bidrar till att organisationen snabbt kan agera vid en kris.

1

## Förbered er på det värsta

Upprätta en krisplan och se till att både chefer och medarbetare vet vad den innehåller. Det viktigaste med en bra krisplan är arbetet på vägen till att skapa den. Ni bygger insikt genom att diskutera vilka olika krissituationer som kan drabba er och hur ni kan förebygga ohälsa genom att ha tydliga rutiner. Se till att krisplanen tydligt beskriver även hur ni regelbundet ska testa den och uppdatera den, och vem som är ansvarig för att det sker.

2

## Organisationens ansvar

Formulera vilka risker som specifikt kan drabba er organisation – på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Tydliggör företagets ansvar på samtliga tre nivåer.

3

## Utsatta arbetsplatser

Fler och fler arbetsplatser utsätts för ökat hot och våld. Arbeta förebyggande genom att gå igenom lokaler, larm, tillgänglighet för att se om risker kan förebyggas. Utbilda personalen i hur de ska agera inför en hotfull person.

4

## Snabbt stöd

Utifrån ett återhämtningsperspektiv kan det vara avgörande med ett snabbt och stödjande agerande från chefer och ledning. Det förmedlar respekt och bekräftar att företaget förstått att personal är drabbad och att man kommer få hjälp. Ta hjälp utifrån för att bygga kompetens och som stöd i en akut situation, men lämna inte över ansvaret.

5

## Förstå krisens förlopp

För att kort beskriva ett komplicerat förlopp kan krisen delas in i faser, men i verkligheten rör vi oss ofta "två steg framåt och ett steg bakåt". I den så kallade chockfasen skyddas vi från en traumatisk upplevelse genom att avskärma oss från den eller helt förneka den, vilket felaktigt kan uppfattas av omgivningen som ett tecken på att den drabbade inte behöver hjälp, trots erbjudande om det. Fråga igen! Det är inte säkert att personen ens förstod frågan! I reaktions- och bearbetningsfaserna kommer känslorna desto starkare, först osorterat och kanske skuldtyngt, aggressivt eller uppgivet, sedan mer resonerande. I nyorienteringsfasen accepterar vi faktum och låter det inträffade bli ett avstamp för en nystart. Ofta kan det dröja ett helt år eller mer innan vi når dit, ibland längre vid dramatiska förluster.



Utgå från att du inte kan informera för mycket. Brist på information ökar osäkerheten.



6

### Informera tidigt och återkommande

Utifrån ett återhämtningsperspektiv kan det vara avgörande med ett snabbt och stödjande agerande från chefer och ledning. Det förmedlar respekt och bekräftar att företaget förstått att personal är drabbad och att man kommer få hjälp. Ta hjälp utifrån för att bygga kompetens och som stöd i en akut situation, men lämna inte över ansvaret.

7

### Samma information till alla inblandade

Utgå från att du inte kan informera för mycket. Även upprepade information om att det inte finns någon ny information är viktig att ge. Tänk också på att använda samma budskap i olika kanaler: mejl, sms, under personalmötet, i det enskilda samtalet, på internwebben, till dem som inte är på jobbet och vid behov till media. Ta stöd utifrån om ni får kritiska frågor från media.

8

### Samla de berörda

Kalla snarast till ett obligatoriskt krismöte där du samlar gruppen på en trygg och avskild plats. Under mötet kan du inledningsvis informera om vad som hänt och hur planen ser ut. Ge sedan utrymme för medarbetare att kommentera det som hänt – och håll ett sakligt, stödjande fokus. Som avslutning summerar du situationen, gruppens upplevelser och kan även informera om vanliga och normala krisreaktioner. Krismöten och ev. frivilliga avlastningssamtal är stabiliserande.

9

### Se till att finnas till för de drabbade

Krisens olika faser kräver olika sorters stöd från omgivningen och ett bra stöd både från jobbet och privat är inte sällan avgörande för personens återhämtning. I det akuta skedet handlar det om att trygga personen på bästa sätt, att visa omsorg om den som

drabbats men på dennes villkor. Fokusera inledningsvis på att ge mänsklig närvaro i tid och rum, mat och dryck samt att generöst lösa praktiska saker åt den drabbade.

10

### Låt det ta tid

Var uthållig och följ upp under lång tid genom att ställa den enkla frågan: "Hur känns det nu?" Erbjud alltid den drabbade möjligheten att få professionellt samtalsstöd. Själva erbjudandet i sig själv ökar personens egen kapacitet.





# Alkohol och droger

Alkoholproblematik är utbrett i samhället. Missbruk påverkar den enskildes hälsa och kan innebära negativ påverkan på hela arbetsplatsen. Detsamma gäller om det finns farhågor att en medarbetare använder narkotika eller tar läkemedel på ett icke-medicinskt sätt.

1

## Ta fram en policy för alkohol och droger

Se till att ha en tydlig policy för alkohol och droger som slår fast vad som gäller för arbetsplatsen. Det bidrar till en trygg och säker arbetsmiljö och värnar om medarbetarnas hälsa.

2

## Fråga om alkoholvanor i medarbetarsamtalen

Låt frågor om alkoholvanor vara en naturlig del av frågorna om levnadsvanor under medarbetarsamtalen. Uppmuntra medarbetare att ta upp ohälsosamma alkoholvanor genom att försäkra om att arbetsgivaren kan erbjuda hjälp och rehabilitering vid behov.

3

## Använd kartläggning och kontroller

Se till att arbetsmiljö- och hälsokartläggningar samt medicinska kontroller tar upp frågor om alkoholvanor och användning av droger på samma sätt som frågor om andra levnadsvanor. Att ställa dessa frågor ger den enskilde möjlighet till självreflektion och kanske motivation till att ta ett första steg mot att söka stöd och hjälp samtidigt som det understryker att alkoholvanor och användning av droger är en arbetsmiljöfråga.

4

## Erbjud rådgivning

Ge medarbetarna möjlighet att själva ta kontakt med företagshälsan för rådgivning om sina

alkoholvanor utan att inhämta arbetsgivarens tillstånd. Det kan motivera fler till att söka stöd och hjälp. Gör klart för medarbetaren att ohälsosamma alkoholvanor inte utgör grund för uppsägning och att erbjudandet om rådgivning är en del av ert systematiska arbetsmiljöarbete.

5

## Öka kunskapen

Utbilda chefer och skyddsombud om tidiga tecken på ohälsosamma alkoholvanor och användning av narkotika. Var uppmärksam på beteendeförändringar, hög korttidssjukfrånvaro och försämrad prestationsförmåga hos enskilda medarbetare. Arrangera inspirationsföreläsningar om hälsofrågor där alkoholvanor utgör en naturlig del för medarbetarna. Ökad kunskap





ökar öppenheten och möjligheten för kollegialt motiverande stöd.

6

### Våga fråga och var stöttande

Att våga fråga är att bry sig om. Lita på din magkänsla om du misstänker att en enskild medarbetare har ohälsosamma alkoholvanor. Lägg band på din rädsla för att ha fel och ta det svåra samtalet. Förbered dig väl och anlita gärna professionellt stöd. Dokumentera samtalet med fokus på fakta. Erbjud professionell rådgivning och skuldbelägg inte medarbetaren. Ohälsosamma alkoholvanor är vanliga och går att förändra.

7

### Genomför slumpmässiga tester

I verksamheter med höga krav på säkerhet, exempelvis i trafiken, vid truckkörning, energiproduktion mm., rekommenderas att regelbundet genomföra slumpmässiga alkoholutandningsprov och drogtest. Låt dessa prov och tester också vara en del av rekryteringsprocessen. Överväg att installera alkolås i tjänstefordon.

8

### Tänk igenom festen

Se till att det alltid finns möjlighet att vara nykter utan att det blir obekvämt när det ordnas fester och andra sociala aktiviteter i anslutning till arbetet. Var kreativ och finn andra aktiviteter än alkoholrelaterade som after work.

Håll en restriktiv linje för hur mycket alkohol det bjuds på i samband med fester, representation och sammankomster. Erbjud ett fullgott alkoholfritt alternativ. Tänk på att du själv är en förebild och har ett särskilt ansvar att agera med omdöme. Reflektera över hur ni pratar om alkohol i lunchrummet, vid fikabordet och i andra sammanhang. Var tydlig i er alkoholpolicy och handlingsplan.

9

### Glöm inte bort läkemedel och narkotika

Användning av otillåtna substanser som narkotika är betydligt mindre vanligt än ohälsosamma alkoholvanor. Riskerna för arbetsmiljön och individens hälsa är dock många gånger större i dessa fall. Brukande av läkemedel på ett icke-medicinskt vis är dessvärre vanligt och beroendesjukdom förekommer precis som vid narkotika med risk för allvarliga konsekvenser. Var uppmärksam på att detta förekommer.

10

### Ta hjälp

Anlita professionell rådgivning till stöd både för chefer och enskilda medarbetare. Förändrade levnadsvanor kräver uppföljning, stöd och motivation. Vid rehabilitering krävs kunskap och erfarenhet. Medarbetarens behov avgör vilka mål som sätts och vilken rehabiliteringsmetod som erbjuds. Med stöd av företagshälsan eller annan specialist kan man göra en kartläggning, ta fram åtgärdsförslag och ingå

en rehabiliteringsöverenskommelse där medarbetarens och arbetsgivarens ansvar framgår.





Att våga fråga är att bry sig om.  
Lita på din magkänsla om du  
misstänker att en enskild  
medarbetare har ohälsosamma  
alkoholvanor.

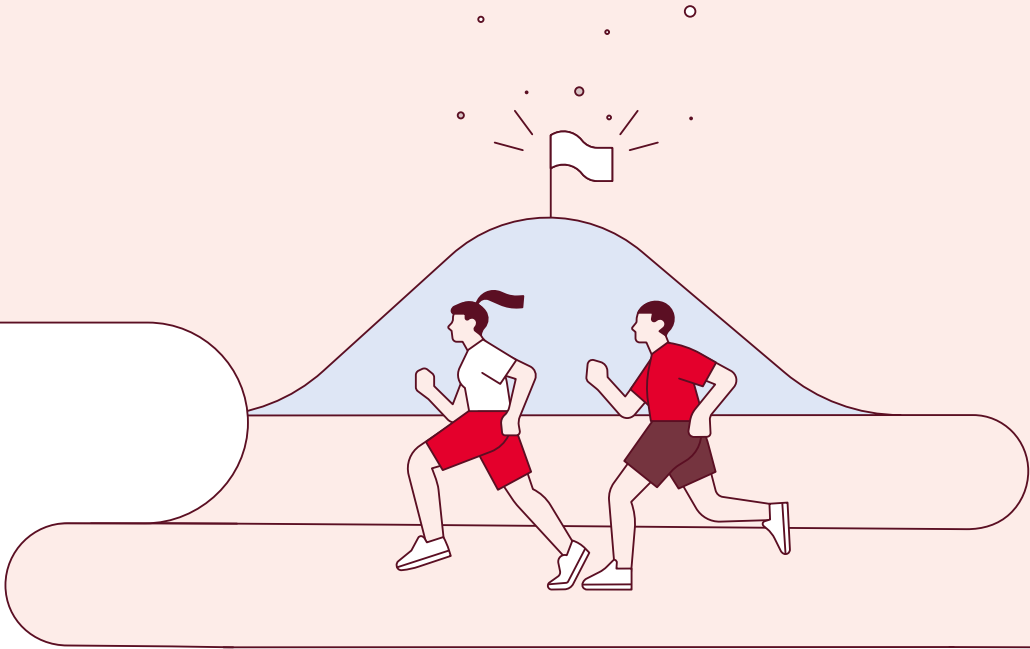


#### Fakta

**1/3**

har en  
riskkonsumtion  
av alkohol.





Innehåller 190 tips och råd för hur arbetsgivare kan utveckla och bibehålla hälsa och god arbetsmiljö. Handboken kan både användas som en uppslagsbok när svårigheter uppstår och som inspiration i det dagliga arbetet med att skapa ett hållbart arbetsliv för alla. Få fler tips på [www.falcksverige.se/handbok](http://www.falcksverige.se/handbok)

