

Guide för hälsa och arbetsliv från Falck

Handbok för ett hållbart arbetsliv



180

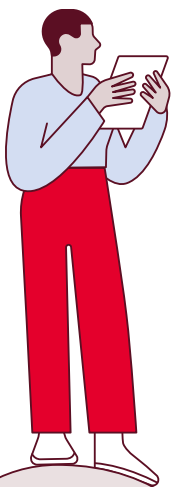
tips och råd för att behålla
och utveckla hälsa
och arbetsmiljö.



FALCK

Innehåll

Handbok för ett hållbart arbetsliv innehåller 180 tips och råd för hur arbetsplatser kan utveckla och bibehålla hälsa och god arbetsmiljö. 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. I vår kompletterande "Handbok för ett hållbart privatliv" hittar du specifika råd för privatlivet. Tillsammans utgör handböckerna din kompletta guide till ett hållbart arbetsliv och privatliv.



1

Vägen till en hållbar organisation

10 råd för det systematiska arbetsmiljöarbetet	8
10 råd för att skapa engagemang	11
10 råd för en hälsofrämjande arbetsplats	14
10 råd om att följa och agera på sjukfrånvaro	17

2

Social, fysisk och säker arbetsmiljö

10 råd för den sociala arbetsmiljön	22
10 råd för den fysiska arbetsmiljön	25
10 råd vid hybridarbete	28
10 råd för att bygga en säkerhetskultur	30

3

Chefer och ledarskap

10 råd för ett gott ledarskap	34
10 råd om att leda i förändring	37
10 råd inför det svåra samtalet	39
10 råd när det är chefen som behöver stöd	41

4

Stress och psykisk hälsa

10 råd kring stressrelaterade utmaningar	46
10 råd för bättre psykisk hälsa	49

5

Utsatta situationer och kriser

10 råd kring konflikter och kränkningar	54
10 råd kring krishantering	56
10 råd kring alkohol och droger	59
10 råd kring hot, hat och våld	62

Beställning

För att beställa eller ladda ner handboken, gå in på www.falcksverige.se/handbok

Redaktion

Ansvarig utgivare
Carina Reidler

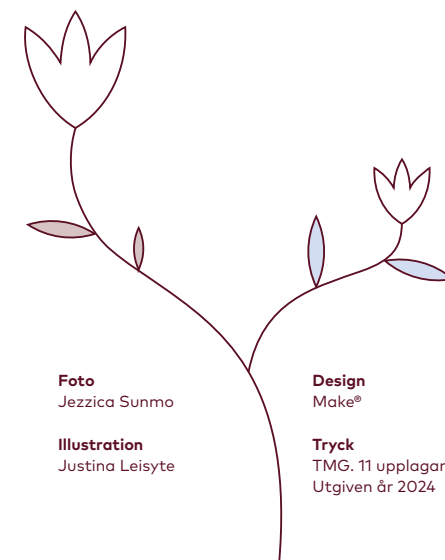
Redaktion
Peter Skald, Sandra Ahlstrand,
Felicia Granath

Foto
Jezzica Sunmo

Illustration
Justina Leisyte

Design
Make®

Tryck
TMG. 11 upplagan.
Utgiven år 2024



Arbetslivet och privatlivet är en helhet

Att skapa en hållbar arbetsplats handlar inte bara om att uppfylla kortsiktiga mål, utan om att bygga en grund för långvarig framgång med välmående medarbetare. Då krävs en helhetssyn på hälsa och arbetsliv. Därför har vi samlat 280 tips för både ett hållbart arbetsliv och privatliv.

Falck är Sveriges mest kompletta leverantör av tjänster inom hälsa och arbetsliv. Hos oss finns över 1 000 experter som jobbar med arbetsmiljö och hälsa hela dagarna runt om i landet.

Det är en enorm kompetens som vi vill dela med oss av. Därför bad vi våra experter samla sina bästa råd. Det här är resultatet. En handbok fylld med konkreta tips för ett hållbart arbetsliv.

Vi har gett ut den här handboken i tio år. I denna upplaga finns flera nya kapitel om bland annat hot och våld, om att bygga en säkerhetskultur och om att leda i förändring. Men det finns också något helt nytt.

De senaste åren har vi märkt en allt större efterfrågan på vår kompetens för att få stöd även i privatlivet, och självklart vill vi dela med oss av våra bästa råd även där – så i vår nya kompletterande handbok hittar du ytterligare tips för ett hållbart privatliv.

Uppslagsbok och inspiration

Totalt sett ger vi nu 280 råd för ett hållbart liv. Praktiska strategier och åtgärder som du kan implementera för att förbättra dina medarbetares arbetsmiljö. Men även konkreta råd till den enskilde medarbetaren för att utveckla sin hälsa och livsstil. Och faktum är att det ju sitter ihop – ett hållbart arbetsliv och ett hållbart privatliv. Mår vi bra på jobbet påverkar det privat och vice versa.



Handboken kan både användas som en uppslagsbok när svårigheter uppstår och som inspiration.

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 Falck Hälsa och arbetsliv

Det här är Falck

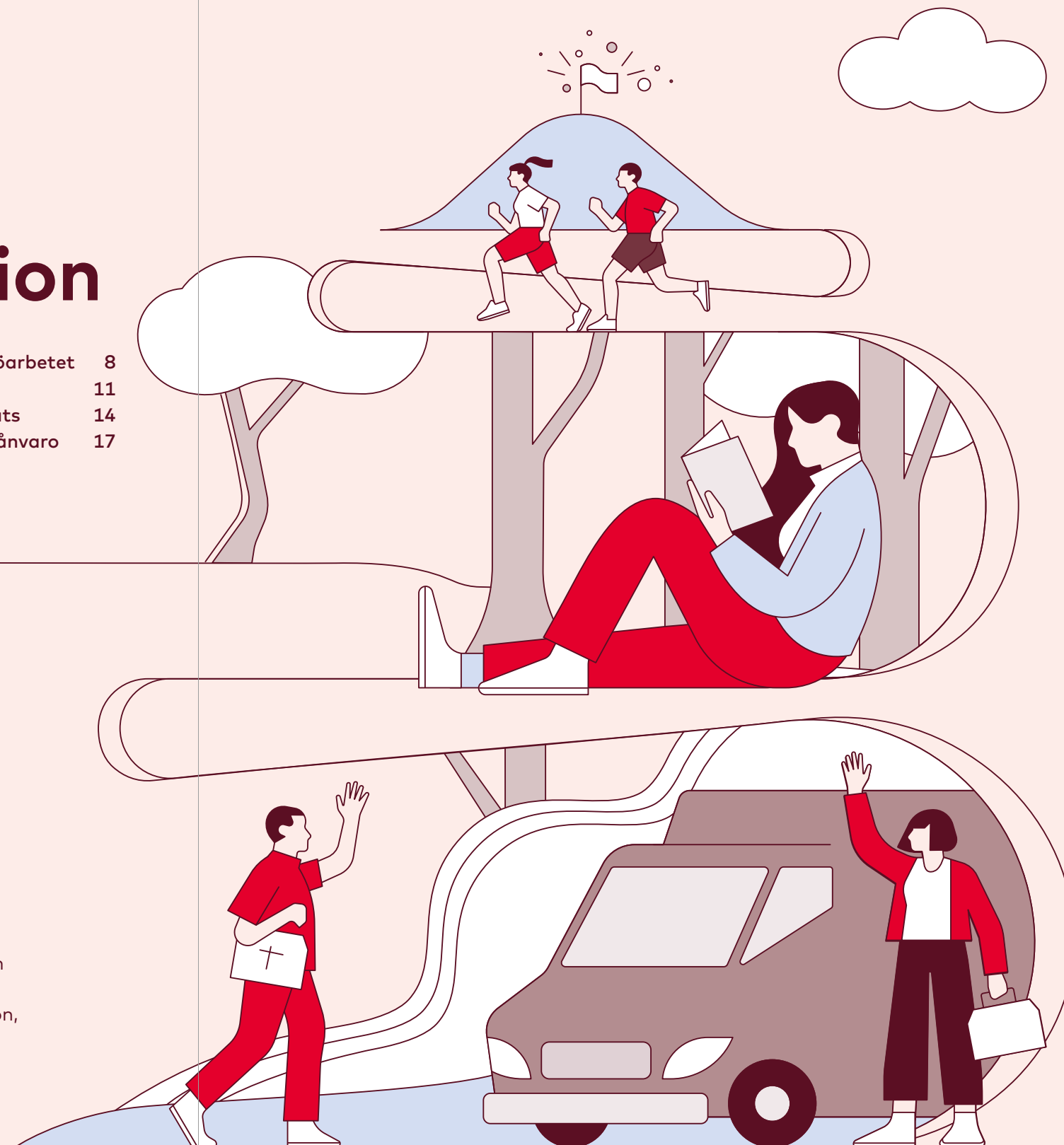
Med 1 000 experter på över 100 enheter över hela landet är Falck Sveriges mest kompletta leverantör av tjänster inom hälsa och arbetsliv. Vi erbjuder företags- hälsovård, kris- och personalstöd, organisations- och ledarskapsutveckling, omställnings- och karriärtjänster samt primärvård och hälsotjänster för privatpersoner. Våra tjänster når över 2 miljoner människor över hela Sverige.



1

Vägen till en hållbar organisation

10 råd för det systematiska arbetsmiljöarbetet	8
10 råd för att skapa engagemang	11
10 råd för en hälsofrämjande arbetsplats	14
10 råd om att följa och agera på sjukfrånvaro	17



Bygg en långsiktigt hållbar organisation för ett helt arbetsliv. Det gör du genom att jobba systematiskt med arbetsmiljön, ha konkreta former för att engagera medarbetarna, ett hälsofrämjande förhållningsätt till arbetslivet och att jobba förbyggande med sjukfrånvaron. Här ger vi er våra bästa tips.

4

Gör en riskanalys

Gör en riskanalys utifrån arbetsplatsens medarbetare och specifika utformning, som tar hänsyn till den fysiska, den digitala, den organisatoriska och den 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.

5

Var extra vaksam när verksamheten förändras

När verksamheten eller arbets-sätten förändras är det extra viktigt att se till att arbetsmiljöarbetet följer med. Att ställa om till aktivitetsbaserat kontor, eller introducera nya verktyg, är exempel på 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 på 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.

7

Utbilda cheferna

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

8

Engagera medarbetare

Medarbetare har ansvar att rapportera brister i arbetsmiljön. Det kan vara enklare att lyfta fysiska brister än vad det är att lyfta brister i de sociala och organisatoriska delarna. Det är därför viktigt att uppmuntra medarbetare som engagerar sig. 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 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 rekommendationer som gäller för just er verksamhet. Var noga med att inte låta lagen bli norm, den sätter en lägsta nivå. En högre ambitionsnivå 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. Företagshälsans erfarenhet och utifrånperspektiv kan bidra till att ni får upp ögonen för både möjligheter och risker som ni annars riskerar att missa.

**Fakta**

85%

av medarbetarna upplever att arbetsmiljön som helhet är bra.

10 råd för att skapa engagemang

Varje medarbetares kompetens och engagemang är avgörande för organisationens hållbarhet, kreativitet och effektivitet. Att medarbetare trivs är avgörande för att de ska vilja stanna kvar på arbetsplatsen och utvecklas i sin roll.

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 tillsammans med medarbetarna 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 vad 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 inkluderar 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 som 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 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

Stötta ledarna

Även ledare och chefer behöver få 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

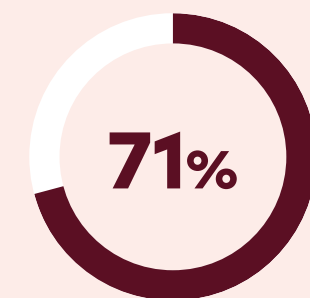
7/10

upplever en god och hälsosam energinivå.

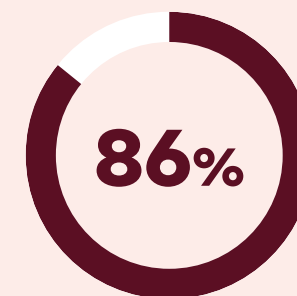


8/10

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



upplever att de alltid eller ofta kan påverka vad de gör i sitt arbete.



vet precis vad som förväntas 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.



10 råd för en 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. 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 medarbetare och ledning.

2

Fråga om måndet

Kommunikation mellan chef och medarbetare är viktig. Se till att

regelbundna avstämningar inte bara handlar om arbetsuppgifterna. Ta tid till 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 – 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.



De konkreta åtgärderna för en hälsofrämjande arbetsplats bör utformas i samarbete mellan medarbetare och ledning.



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 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, 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 arbetsmiljöingenjörer, 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.



10 råd om att följa och agera på sjukfrånvaro

Många längre sjukskrivningar föregås ofta av upprepad 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, hälsocoaching eller andra verktyg som stöttar medarbetarna, chefen eller organisationen som helhet.

2

Sätt riktlinjer och håll dem uppdaterade

Dokumentera arbetsplatsens alla riktlinjer, policys, processer och rutiner kring hantering av hela kedjan från sjukskriven till åter i arbete. Exempel: Hur hanteras frånvaro, 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 närmaste 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 upprepad sjukfrånvaro

Genom att uppmärksamma upprepad sjukfrånvaro, oavsett längd, kan man fånga upp och hantera ohälsa tidigt. Genomför gärna ett samtal med medarbetare som varit sjukfrånvarande mer än exempelvis tre gånger under en period på sex månader. 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 en plan för återgång i arbete. Planen upprättas i samråd med aktuell medarbetare. Upprättad plan ska sedan löpande följas upp och hållas aktuell. Planen ska till exempel 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 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.

Dokumentationen 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 som exempelvis Försäkringskassan och hälso och 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.

Fakta

Nästan

varannan

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



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



2

Social, fysisk och säker arbetsmiljö

10 råd för den sociala arbetsmiljön	22
10 råd för den fysiska arbetsmiljön	25
10 råd vid hybridarbete	28
10 råd för att bygga en säkerhetskultur	30

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.



10 råd för den sociala arbetsmiljön

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 och genomsyrar hela organisationen, vare sig de handlar om den fysiska eller digitala arbetsmiljön.

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. Om många arbetar hemifrån är det 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 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 verksamheten 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.



Vi är varandras arbetsmiljö och ett öppet klimat kollegor emellan gör stor skillnad.



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 att stötta varandra 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 overtidskultur, sent kvällsmejlade och andra vanor som gör det svårt att återhämta sig från ett krävande arbete. Sätt upp riktlinjer för balansen mellan arbete och fritid.

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 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 rör på problemen på egen hand.

9

Betona det egna ansvaret

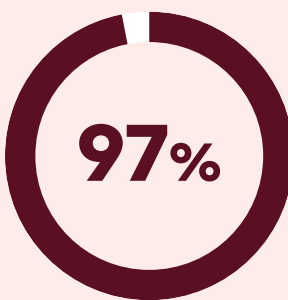
En medarbetare som på ett destruktivt sätt kritiserar kollegor, verksamheten eller ledningen behöver få höra att den sortens beteende försämrar arbetsmiljön för andra och att det inte är okej. Låt inte viljan att involvera och bjuda in till dialog förväxlas med passivitet inför ryktesspridning, trakasserier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

10 råd för den fysiska arbetsmiljön

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 en utmaning för många yrken. Packning, sortering

och lyftarbete är typiska arbetsuppgifter 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

Ryggskador 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 vården bör strävan vara att en medarbetare alltid förflyttar

en patient med någon form av hjälpmedel. Se till att lära ut goda rutiner för förflyttningsteknik och annan belastningsergonomi redan i introduktionen av nya medarbetare, så att det blir rätt från början.

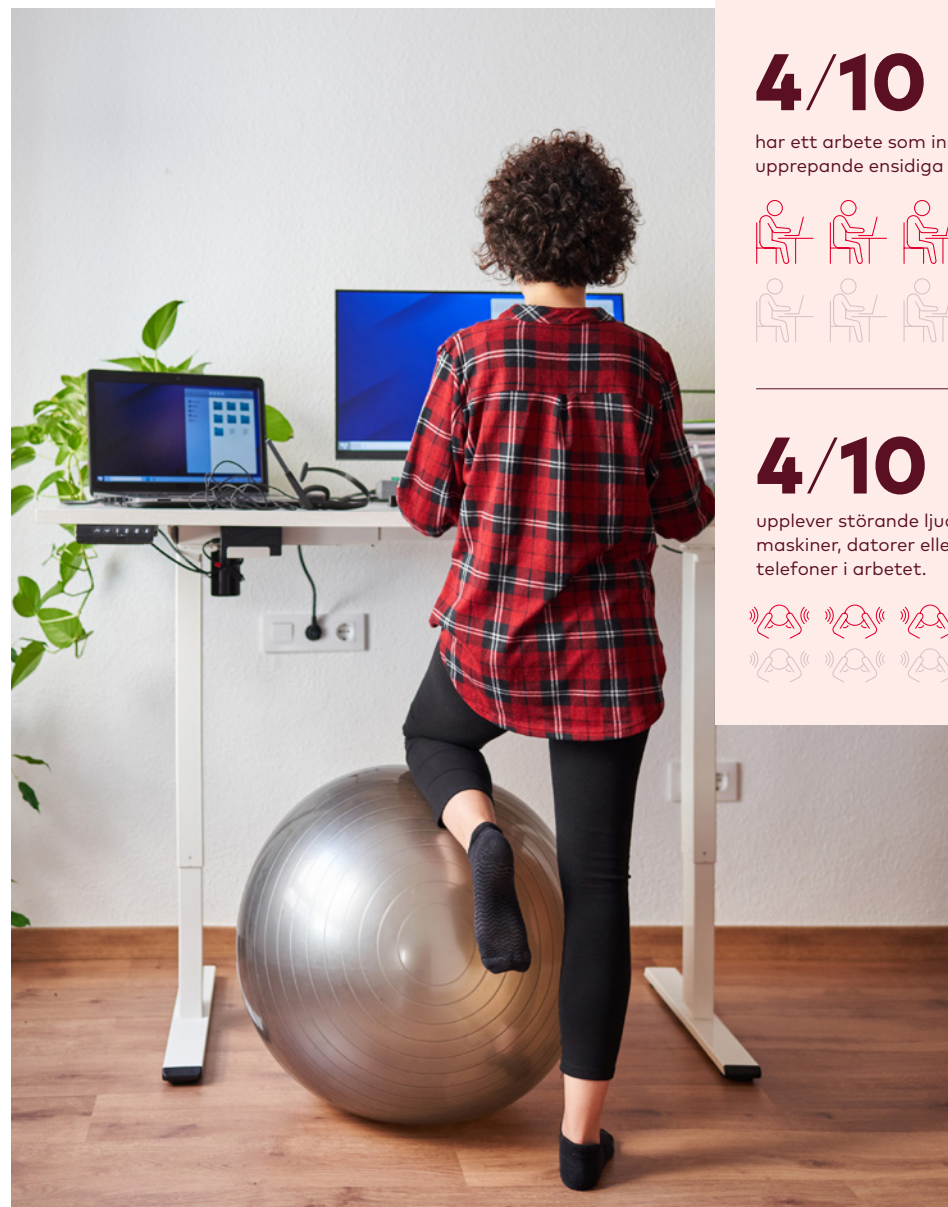
4

Släpp in frisk luft

Föreningar 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.



Som chef måste du veta vilka lagar och regler som gäller.



Fakta

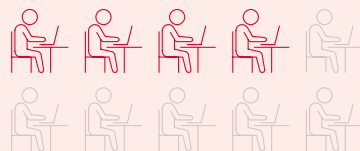
1/5

har en hög nivå av besvär i muskler och leder.



4/10

har ett arbete som innefattar upprepane 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 oönskat 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

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 ståendes 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

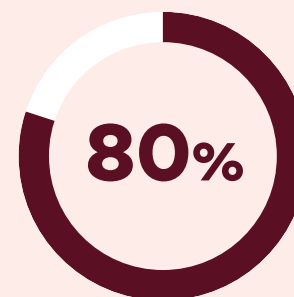
De flesta av oss rör på oss för lite för att må bra, prestera på topp och för att tillgodose kroppens och hjärnans behov. Vi behöver minst en halvtimmes måttlig motion varje dag. Arbetar du hemma kan rörelse behöva planeras in medvetet för att bli av då många naturliga moment, som att ta sig till jobbet,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

10 råd vid 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 på 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 fortfarande relativt nytt för många verksamheter. Ramar och förutsättningar

behöver följas upp, utvärderas och justeras efter 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.

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.

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



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 skämmas av, 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.



10 råd för att bygga en säkerhetskultur

Säkerhetskultur är de gemensamma attityder, värderingar och uppfattningar som chefer och anställda har om förhållandet till säkerhet och arbetsmiljö. Det som kännetecknar en god säkerhetskultur är när ledningen prioriterar och hanterar säkerhetsfrågor på alla nivåer och att medarbetarna är medvetna om vilka risker som finns i deras arbetsmiljö.

1

Uppfyll lagkrav och standarder

Säkerställ att arbetsplatsen följer Arbetsmiljöverkets föreskrifter och andra relevanta lagar och kontroller. Genom att hålla sig uppdaterad om lagstiftningen och implementera nödvändiga åtgärder, garanterar du en grundläggande nivå av säkerhet och hälsa.

2

Utbilda och kompetensutveckla

Erbjud regelbundna utbildningar i säkerhet och arbetsmiljö för alla medarbetare. En avgörande faktor är medarbetarnas kunskap och säkerhetsmedvetenhet, vilket gör att de kan utföra sina

arbetsuppgifter säkert och effektivt samt avbryta arbete som innebär hög risk.

3

Engagera ledningen

Ledningen ska aktivt delta i säkerhetsarbetet och visa engagemang för arbetsmiljöfrågor. Visa att ledningen prioriterar säkerhetsfrågor och uppmärksamma och uppmuntra säkra beteenden genom att prata om hur arbetslaget och individen kan skapa trygghet.

4

Engagera medarbetarna i arbetsmiljön

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) handlar inte enbart om att

implementera policys och rutiner, det är minst lika viktigt att skapa en kultur och förståelse där varje medarbetare tar ansvar för sin egen och andras säkerhet ute i verksamheten. Etablera gemensamma värderingar och öka kunskap kring säkerhet genom utbildning och samtal.

5

Genomför riskbedömningar och åtgärder

Genomför regelbundna riskbedömningar och implementera åtgärder för att minimera riskerna. Förebyggande arbete är avgörande för att undvika olyckor. Genom att noggrant undersöka och bedöma arbetsmoment samt följa upprättade rutiner kan olyckor ofta undvikas. Att inte genomföra en riskbedömning på rätt sätt är en risk i sig.

6

Beteendebaserad säkerhet

Fokusera på att förändra och förbättra beteenden för att öka säkerhetsmedvetenheten i verksamheten. Det innebär att regelbundet prata om och identifiera risker där arbetet ska utföras, hjälpa varandra att följa rutinerna och använda goda exempel för att främja säkert arbete. Genom att stärka riskmedvetenheten hos medarbetarna minskar risken för olyckor och säkerhetsincidenter.

7

Säkra den fysiska arbetsmiljön

Säkerställ att arbetsmiljön är utformad för att förebygga olyckor och fysiska skador. Detta inkluderar att identifiera och eliminera farliga arbetsmoment, att ha ordentliga säkerhetsanordningar och att regelbundet kontrollera

8

Arbeta aktivt med den psykosociala arbetsmiljön

Främja en god psykosocial arbetsmiljö genom att hantera stress, mobbning och andra psykosociala risker. Hög arbetsbelastning och tidspress ökar risken för olyckor genom försämrade reaktionsförmåga och omdöme, vilket bör beaktas i arbetsmiljöarbetet.

9

Ha rutiner för första hjälpen och krishantering

Utrusta arbetsplatsen med nödvändig första hjälpen-utrust-

ning och underhålla utrustning. Att skapa en säker fysisk arbetsmiljö innebär också att ha rätt skyddsutrustning tillgänglig och att medarbetarna vet hur de ska använda den.

10

Sträva mot ständiga förbättringar

Följ upp ert systematiska arbete genom en lärande process. Om ni inte följer era rutiner och instruktioner, ta en dialog i gruppen om det är instruktionerna som måste förändras/förbättras eller om arbets sättet måste ändras. Regelbundna genomgångar av rutiner och instruktioner säkerställer att de är aktuella och effektiva, och att medarbetarna följer dem.



3

Chefer och ledarskap

10 råd för ett gott ledarskap	34
10 råd om att leda i förändring	37
10 råd inför det svåra samtalet	39
10 råd när det är chefen som behöver stöd	41

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 att inte missa att även chefen kan behöva stöd.



10 råd för ett gott ledarskap

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. Det 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 undanröja 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 betar 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 ord 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.

10 råd om att leda i förändring

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 botten 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 fram- och 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 tappar 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 syfte, mål och visioner? Ett sätt 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.

10 råd inför 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 upprörd kan ha svårare att ta till

sig många budskap, med risk 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

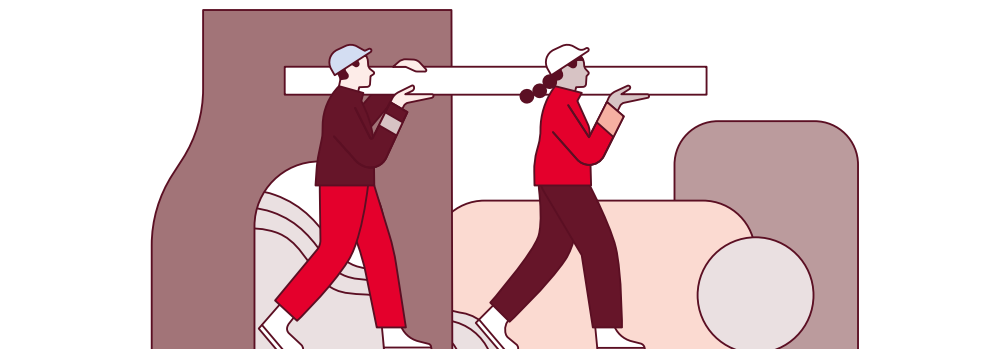
Skaffa stöd

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 lojalitetskonflikter och ryktesspridning.

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 policier 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 medarbetaren 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 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 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 först fråga om samtycke från samtliga närvarande. Var beredd på att det kan komma starka reaktioner i ett senare skede. Erbjud medarbetaren samtalsstöd med exempelvis en beteendevetare eller psykolog från företagshälsan vid behov.



10 råd när det är chefen som 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 arbetssituation.

1

Starta på ledningsnivå

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 personalgrupperna om arbetsbelastningen

har ökat och chefens förutsättningar 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 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 chefens frånvaro.

8

Samarbeta med HR

Ett nära och aktivt stöd från HR-funktionen kan underlätta chefernas arbetsituation 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 chefens 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.



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

Fakta

27%

av cheferna upplever att de har svårt att hinna med sina arbetsuppgifter.

36%

av cheferna upplever stress på nivåer som kan innebära risk för ohälsa.

4

Stress och psykisk hälsa

10 råd kring stressrelaterade utmaningar 46
10 råd för bättre psykisk hälsa 49

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.



10 råd kring stressrelaterade utmaningar

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 schemalagningen, 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.



Att vara motiverad och hjälpsam kan ibland göra det svårt att sätta gränser. Stötta medarbetarna att ta kontroll över sin arbetssituation.



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. Hjälプ medarbetare att sätta upp tydliga mål och avgränsa vid behov ansvar och arbetsuppgifter.

5

Uppmuntra till pauser

Den allt snabbare digitaliseringen 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 räcka 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 även 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 arbetstygnd 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

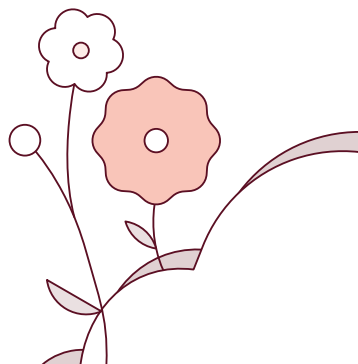
Se varningssignalerna

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.



10 råd för bättre psykisk hälsa

Psykisk ohälsa är en av de vanligaste sjukskrivningsorsakerna. Som chef kan du 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

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.



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

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 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

Samarbeta 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.



3/10

Fler än 3 av 10 upplever vissa sömnsvärigheter.

Var

tredje

medarbetare känner sig ibland, ofta eller alltid känslomässigt utmattad.



5

Utsatta situationer och kriser

10 råd kring konflikter och kränkningar	54
10 råd kring krishantering	56
10 råd kring alkohol och droger	59
10 råd kring hot, hat och våld	62

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.



10 råd kring konflikter och kränkningar

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 är utsatt. 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 medarbeta-

tarna och ta diskussion: Hur är det på vår arbetsplats? Hur tilltalar vi varandra? Hur betar 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 skuld känslor 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

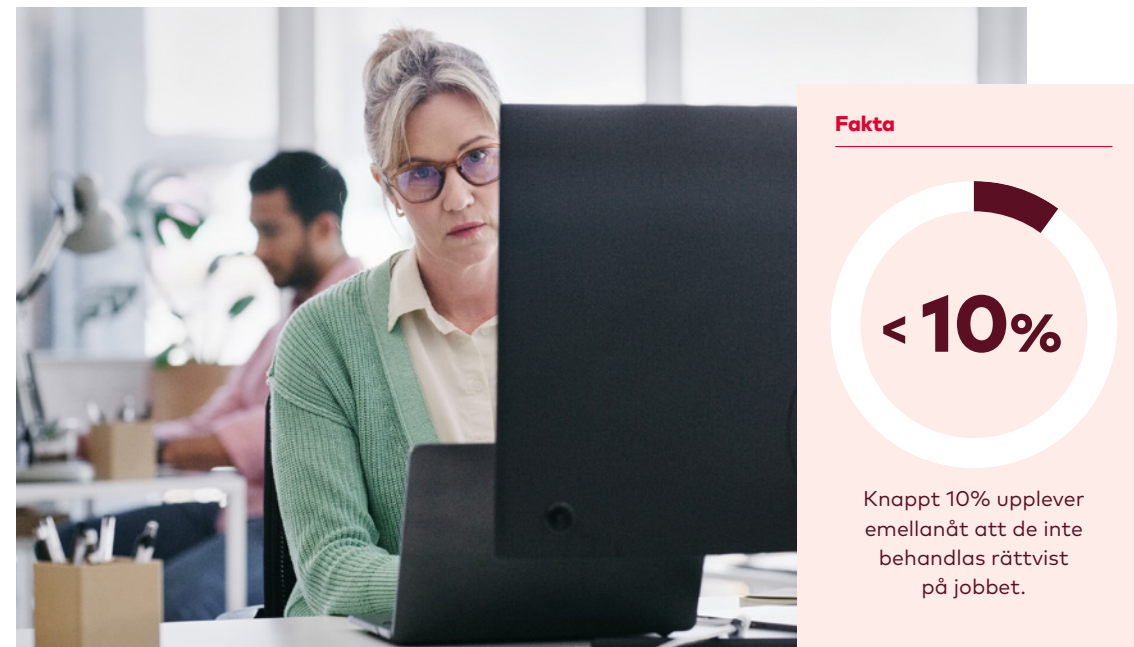
Erbjud stöd

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.



Fakta

< 10%

Knappt 10% upplever emellanåt att de inte behandlas rättvist på jobbet.

10 råd kring krishantering

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 och 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

Håll personalen informerad snabbt och löpande. Snabba uppdateringar hjälper till att minska förvirring, dämpa oro och säkerställa att alla är medvetna om nödvändiga åtgärder och rutiner. Transparent och kontinuerlig kommunikation bygger förtroende i situationen.

7

Samma information till alla inblandade

Utgå från att du inte kan informera för mycket. Även upprepad 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 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 ofta 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.

10 råd kring 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 understryker dessa frågor 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 försämrade prestationsförmåga hos enskilda medarbetare. Arrangera inspirationsföreläsningar för medarbetarna om hälsofrågor där alkoholvanor utgör en naturlig del. 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. Lägga 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 och energiproduktion rekommenderas att regelbundet genomföra slumpmässiga alkoholutandningsprov och drogtest. Låt dessa prov och tester vara en del av rekryteringsprocessen. Överväg att installera alkohol 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 inte lika vanligt som 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 som 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.

11

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 konsumtion av alkohol som kan innebära hälsorisker.

10 råd vid hot, hat och våld på arbetsplatsen

Våld och hot är ett ökande problem i samhället, och blir en allt större utmaning för medarbetare i olika typer av yrkesroller. Det är viktigt att inte acceptera hot, hat eller våld som en del av vardagen utan göra allt som är möjligt för att förebygga riskerna och ge dem som ändå drabbas bästa tänkbara stöd.

1

Arbeta förebyggande

Genomför återkommande inventeringar av risker för hot och våld på arbetsplatsen. Det kan handla om en genomgång av lokalernas utformning och hur de kan bidra till en minskad risk för hot, hat och våld, hur insynen ser ut, belysning, utgångar, låsanordningar, larmanordning och tillträde till arbetslokalerna. Viktigt att se till att medarbetarna har kunskaper om de risker som identifierats i verksamheten.

2

Se över rutiner, arbetsmetoder och kompetensutveckling

Efter genomförd inventering av risker, se om befintliga rutiner och arbetsmetoder behöver utvecklas. Undersök också om medarbetarna känner till de befintliga rutinerna, vad chefer och medarbetare har fått för utbildning i hantering av hot och våld och i det förebyggande arbetet och om det genomförts övningar för att hantera specifika situationer.

3

Se över hur kontakterna ser ut

Se över om det finns något utarbetat samarbete med externa samhällsaktörer, som exempelvis räddningstjänst, polis i närområdet, socialtjänst och lokalt föreningsliv.

4

Var uppmärksam på ditt uttryck vid en konfrontation

Behöver du bemöta någon som är arg och öppet aggressiv är det viktigt att tala tydligt, lugnt och

5

Behåll lugnet i hotfulla situationer

Vid bemötande av svårare och mer djupgående problematik, gå aldrig in i argumentation. Försök att behålla lugnet och få kontroll över den rädsla eller ilska som den andres agerande kan väcka hos dig. Det handlar om att förmedla respekt och ge tillbaka en känsla av kontroll till den ilska personen, vilket ökar den andres utrymme för att kunna använda egna strategier.

6

Erbjud stöd till drabbade utifrån behov

Vid en svår händelse behöver en del prata med sina nära och kära, för andra är det lättare att samtala med en extern specialist. För samtliga har chefers och kollegors stöd vid svåra händelser en stor betydelse för den drabbades förmåga att kunna bearbeta och komma vidare efter en svår händelse.

7

Dokumentera händelser

Dokumentera och förvara alla händelser i ett incidentrapporteringssystem. Det är särskilt viktigt i verksamheter som ofta drabbas av mindre eller större incidenter. Chefers och medarbetares



exponering behöver synliggöras i en statistik som är tillförlitlig och omfattar samtliga hot-, hat- och våldshändelser i arbetet.

8

Utred händelser och vidta åtgärder

Involvra skyddsombud, anmäl arbetsskador till Försäkringskassan, anmäl allvarliga incidenter eller olyckor till Arbetsmiljöverket och informera medarbetare om AFA-försäkring.

9

Överväg polisanmälan

Tänk på att en polisanmälan bör inte göras enbart i samband med våld utan även vid hot, och i vissa lägen när kraftigt hat riktas mot en individ. Vid allvarligt hot mot verksamheten ligger ansvaret att

göra en anmälan hos chef. Vid hot som riktas mot en medarbetare bör ni ha en dialog med medarbetaren om vem som gör anmälan. Se till att medarbetare får tillgång till juridisk rådgivning, stödperson vid förhör och vid rättegång och externt kristöd i samband med rättegång.

10

Kommunicera till alla medarbetare inom enheten

Samla den berörda arbetsgruppen vid svårare händelser för gemensamma samtal, och följ upp gruppen och enskilda individer över tid. Ta upp händelser och incidenter som ett återkommande tema på APT eller internkonferenser.



Här möter arbetslivet privatlivet

Många upplever att gränsen mellan arbete och fritid alltmer suddats ut. Våra experter får ofta frågor kopplade till privatlivet – självklart vill vi dela med oss.