

Friska arbetstagare och välmående företag – en praktisk vägledning till ökat välbefinnande på arbetsplatsen

Att hantera psykosociala
risker och belastningsbesvär
i små företag



Författare

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, universitetet i Sheffield, Storbritannien.

Marie Birk Jørgensen, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, København, Danmark.

Malgorzata Milczarek, Lorenzo Munar, Europeiska arbetsmiljöbyrå.

Denna vägledning har utarbetats baserat på följande källor:

1. Nielsen, K. och Noblet, A. (2018). Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here? I K. Nielsen och A. Noblet (2018). Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice. Routledge.
2. Wählin-Jacobsen et al. (2018). Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools. I K. Nielsen och A. Noblet (2018). Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice. Routledge.
3. Nielsen, K.M., Nielsen, M.B., Ogonnaya, C. och Kansala, M. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress, 31(2) 101–120.
4. Europeiska kommissionen (1996). Guidance on risk assessment at work.
Finns på: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europe Direct är en tjänst som hjälper dig att få svar på dina frågor om Europeiska unionen.

Avgiftsfritt telefonnummer (*): 00 800 67 89 10 11.

* Varken informationen eller samtalen kostar i regel något (men vissa operatörer, telefonkiosker och hotell kan ta betalt för samtalen).

Mer information om Europeiska unionen finns tillgängligt på internet (<http://europa.eu>). Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå, 2021.

Print	ISBN 978-92-9479-437-6	doi: 10.2802/14220	TE-02-18-850-SV-C
PDF	ISBN 978-92-9479-428-4	doi: 10.2802/43786	TE-02-18-850-SV-N

© Europeiska arbetsmiljöbyrå, 2021.

Kopiering tillåten med angivande av källan.

Fotografier

Framsida: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

Fotografierna i denna rapport illustrerar olika verksamheter på arbetsplatser. De visar inte nödvändigtvis goda exempel eller uppfyllande av lagstadgade krav. För spridning eller användning av något foto som inte tillhör EU-Osha måste tillstånd sökas direkt från upphovsrättsinnehavaren.

1. Inledning

s. 5

- 1.1 En bra arbetsmiljö gör skillnad
- 1.2 Fem steg mot en bättre arbetsmiljö
- 1.3 Grundprinciper

2. Hantera psykosociala risker och arbetsrelaterad stress

s. 13

- 2.1 Vad är psykosociala risker på arbetsplatsen?
- 2.2 Vad är stress?
- 2.3 Att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö – processen i fem steg

3. Hantera belastningsbesvär

s. 55

- 3.1 Vad menar vi med belastningsbesvär?
- 3.2 Varför behöver man ta itu med detta?
- 3.3 Belastningsbesvär och arbetsmiljö
- 3.4 Att förebygga och hantera belastningsbesvär – processen i fem steg

4. Vilka är mina rättsliga skyldigheter?

s. 94

5. Resurser

s. 96

Bilagor

s. 98

- Bilaga 1: Visuellt karta – psykosociala frågor
- Bilaga 2: Kroppskartor
- Bilaga 3: Mall för åtgärdsplan

FÖRORD

Syftet med den här vägledningen är att hjälpa mikro- och småföretag att skapa en arbetsmiljö där arbetstagarna kan hålla sig friska och produktiva och där verksamheten blomstrar.

2017 antog Europeiska kommissionen ett viktigt förslag inom arbetsmiljöområdet, där den betonade vikten av att förebygga psykosociala risker och belastningsbesvär. Europeiska arbetstagare uppger att dessa två problem är de främsta orsakerna till arbetsrelaterad ohälsa. De orsakar inte bara personligt lidande utan resulterar också i många förlorade arbetsdagar och stora ekonomiska kostnader för de drabbade och för företagen som de arbetar hos.

Det kan dock vara extra svårt för små företag att få grepp om arbetsmiljöfrågor. I den här vägledningen finns konkreta råd för hur mikro- och småföretag kan arbeta systematiskt för att förebygga eller åtminstone

minska psykosociala risker, arbetsrelaterad stress och belastningsbesvär och därmed både öka de anställdas välbefinnande och höja produktiviteten.

Denna vägledning riktar sig till alla typer av företag och är främst avsedd för ägare och chefer, men den kan också användas av arbetstagare, fackliga representanter, arbetsmiljörepresentanter och yrkesverksamma inom arbetsmiljö som arbetar på eller med sådana företag.

Företagen måste noggrant överväga hur de bäst kan trygga en god arbetsmiljö. Det finns ingen universallösning och det är viktigt att ägaren/chefen och arbetstagarna kommer överens om hur de ska samarbeta och vilka ändringar som ska göras. En samverkansprocess har större chanser att ge ett gott resultat.

1. Inledning



1.1 En bra arbetsmiljö gör skillnad

ATT HANTERA PSYKOSOCIALA RISKER OCH BELASTNINGSBESVÄR

I den här vägledningen presenterar vi en metod i fem steg för att hantera två ganska svåra arbetsmiljöproblem som är vanliga på arbetsplatser: psykosociala risker – faktorer som kan leda till stress och påverka arbetstagarnas psykiska och fysiska hälsa – och belastningsbesvär. Det finns belägg för att dessa problem kan hänga ihop med varandra. Som vi nämnde tidigare så anses psykosociala risker kunna bidra till belastningsbesvär. Omvänt kan belastningsbesvär bidra till stress och mental överbelastning. Eftersom de hänger ihop med varandra kan en förebyggande åtgärd som vidtas för att hantera den ena typen av risk också bidra till att minska den andra. Att till exempel ge arbetstagarna större kontroll över sitt arbete (möjlighet att ta rast vid behov eller att växla mellan olika arbetsuppgifter under arbetsdagen) kan förebygga eller minska stress, men det kan också hjälpa arbetstagarna att använda en bra arbetsställning, arbeta i lagom takt och återhämta sig från påfrestande uppgifter – vilket gör att det också kan förebygga eller underlätta hanteringen av belastningsbesvär.

FÖREBYGGA FRÅNVARO

De negativa effekterna av psykosociala risker och långvarig arbetsrelaterad stress kan omfatta både psykiska hälsoproblem som utbrändhet och depression och fysiska sjukdomar som hjärt-kärlsjukdom. Belastningsbesvär kan orsaka mycket smärta och begränsa arbetstagarnas förmåga att fungera effektivt. Det kan leda till att arbetstagare som drabbas av dessa problem kan bli sjukskrivna eller fortsätta att arbeta trots att de inte är friska. I det senare fallet är de visserligen på jobbet, men kan inte fungera med full kapacitet.

De vanligaste orsakerna till sjukfrånvaro i Europa är faktiskt belastningsbesvär och stressrelaterade problem. Sjukfrånvaro på grund av belastningsbesvär eller stress blir dessutom ofta mer långvarig än sjukfrånvaro på grund av andra problem. Även om vi bortser från det lidande som dessa problem innebär för de personer som är drabbade kan de också skapa stora störningar och kostnader för ett företag.

UPPMUNTRA VÄLBEFINNANDE PÅ JOBBET

En bra arbetsmiljö förebygger inte bara att arbetstagare blir stressade eller sjuka, utan förbättrar faktiskt deras välbefinnande. Med *välbefinnande* avses en persons allmänna tillstånd av mental och fysisk hälsa. Enligt Världshälsoorganisationen innebär god hälsa inte bara avsaknad av dålig hälsa, utan också ett tillstånd av välbefinnande. Välbefinnande är kopplat till tillfredsställelse på jobbet, engagemang, känsla av mening och avsikt att stanna på företaget och bidra till dess framgångar.

EN BRA ARBETSMILJÖ ÄR EN RIKTIGT BRA AFFÄR

Du har förmodligen väldigt mycket att göra och du kanske mest tänker på hur du ska nå ett bra ekonomiskt resultat eller kanske bara få företaget att överleva. Att förbättra arbetsmiljön kan kännas som slöseri med tid och du kanske har många andra saker att göra som verkar viktigare. Men även om det är sant att det krävs en viss tidsinvestering för att skapa en säker och hälsosam arbetsmiljö har det visat sig att denna kortsiktiga investering ger långsiktiga fördelar.

Det måste inte vara dyrt att skapa en bra arbetsmiljö. Ju snabbare du vidtar åtgärder, desto snabbare kommer du att se fördelarna – och desto mindre risk blir det för att du måste hantera arbetsmiljöproblem. Genom att vidta åtgärder snabbt kan du se till att eventuella nya problem upptäckts tidigt och hanteras innan de skadar dina arbetstagare och ditt företag. Förändringar i arbetsmetoder som förbättrar arbetstagarnas hälsa och välbefinnande kommer också att stärka deras engagemang och prestation.

Arbetstagarna blir mindre benägna att söka ett annat jobb, vilket besparar dig tid och pengar som du annars hade behövt lägga på att rekrytera och utbilda nya anställda.

ATT SE TILL ATT DIN ARBETSPLATS HAR EN BRA ARBETSMILJÖ ÄR ETT RÄTTSLIGT KRAV

Enligt lagen måste du skapa en säker och hälsosam arbetsmiljö för dina anställda. Arbetsgivare har en lagstadgad skyldighet att bedöma alla arbetsmiljörisker för sina arbetstagare och sedan planera och genomföra åtgärder för att förebygga de riskerna. I detta ingår både psykosociala risker och risker som kan leda till belastningsbesvär.

1.2 Fem steg mot en bättre arbetsmiljö

En effektiv, systematisk metod för att genomföra förändringar på arbetsplatsen kan baseras på följande fem steg:



FÖRBEREDELSE

- Besluta vem som ska sköta processen
- Gå igenom tillgängliga resurser
- Besluta hur och när du ska informera arbetstagarna och gör dem delaktiga
- Besluta vad som ska hända och när



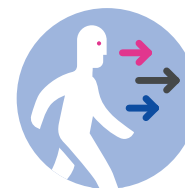
BEDÖMA RISKER

- Identifiera psykosociala risker och riskfaktorer för belastningsbesvär
- Fastställa prioriteringar – vilka frågor ska behandlas först?



PLANERA ÅTGÄRDER

- Komma överens om vilka åtgärder som ska vidtas för att eliminera eller minska riskerna
- Upprätta en handlingsplan



ÅTGÄRDER

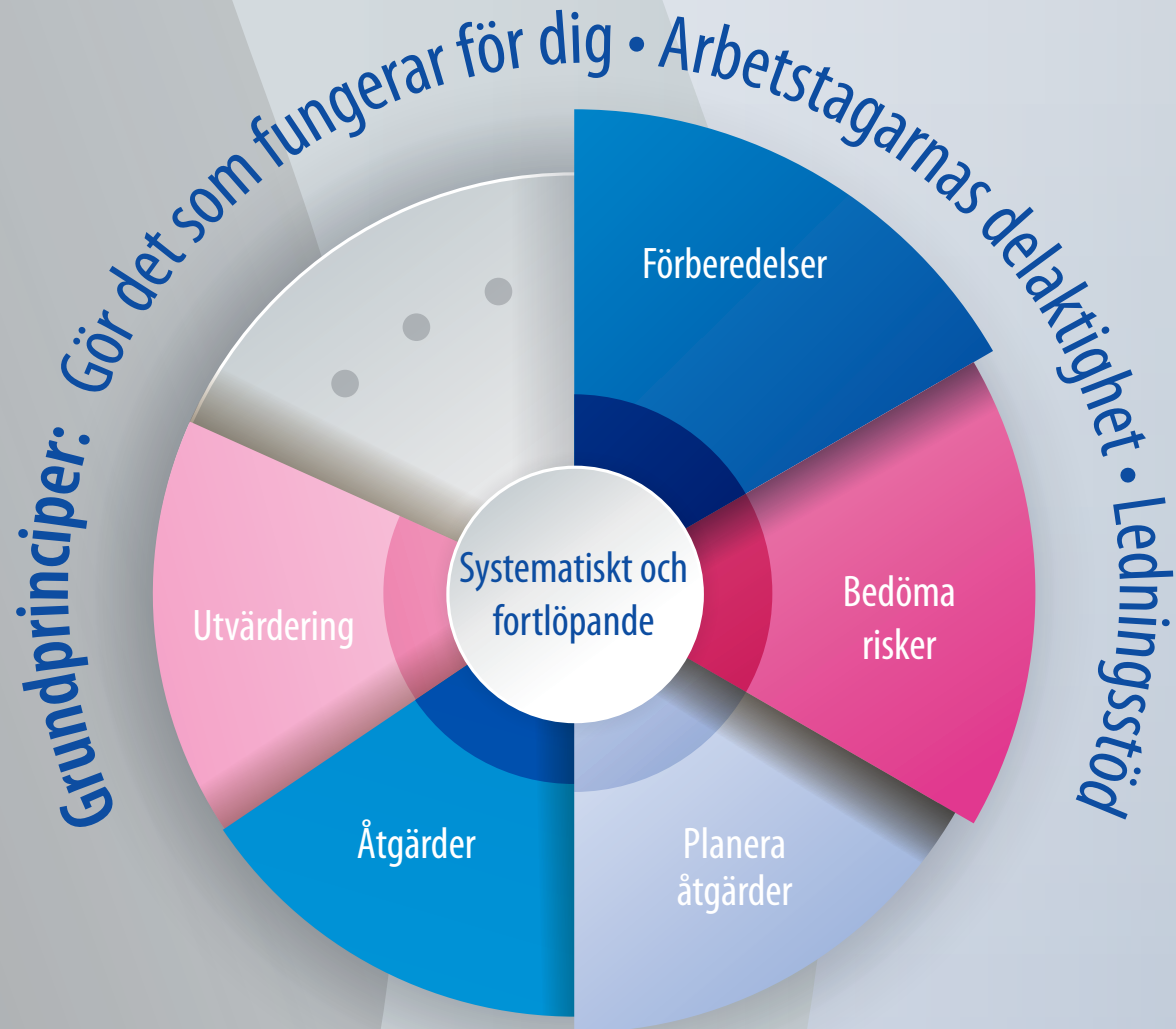
- Genomföra och följa upp de överenskomna åtgärderna



UTVÄRDERING

- Utvärdera om ni har uppnått det ni eftersträfvade
- Se över hela processen med riskbedömning och planering och genomförande av åtgärderna

Kom ihåg att din riskbedömning måste dokumenteras.



Figur 1: Förbättra arbetsmiljön i fem steg

1.3 Grundprinciper

GÖR DET SOM FUNGERAR FÖR DIG

Det är viktigt att de åtgärder som du vidtar för att förbättra arbetsplatsen stämmer överens med företagets övergripande mål och tillgängliga resurser, såsom pengar, tid och personal. Denna vägledning handlar inte om att du ska försöka skapa den perfekta arbetsplatsen. Det är visserligen alltid värt att sikta på bästa möjliga resultat, men dina åtgärder måste vara realistiska. När du gör förändringar för att skapa en bättre arbetsmiljö bör du se till att detta blir en naturlig del av din verksamhet. Åtgärderna behöver integreras i de befintliga arbetsmetoderna. Du måste till exempel inte nödvändigtvis planera in ett särskilt möte för att prata med dina arbetstagare om arbetsmiljön: du kan använda vanliga möten som ni redan brukar hålla för att prata om dessa frågor och försöka förbättra er kommunikation med varandra om arbetsmiljön.

ARBETSTAGARNAS DELAKTIGHET

I varje fas är det viktigt att tänka på hur arbetstagarna kan delta i processen. Att arbetstagarna medverkar är avgörande, eftersom detta kommer att hjälpa dig att hitta och prioritera de viktigaste problem som behöver lösas. Det skapar också en känsla av ägande av de förändringar som genomförs och skapar åtagande och engagemang.

LEDNINGSTÖD

Det är mycket viktigt att du som ägare eller högre chef visar ditt stöd i varje fas. Även om du inte är direkt ansvarig för genomförandet av vissa åtgärder är du en viktig förebild och du behöver visa att du verkligen vill skapa en bra arbetsmiljö. Det är viktigt att du är öppen för nya idéer och för att ha en dialog med dina arbetstagare, och du behöver vara beredd på att hantera svåra problemställningar.

I följande kapitel kommer du att hitta förklaringar, med konkreta exempel på hur du kan genomföra denna femstegsprocess i praktiken för att förebygga arbetsrelaterad stress (kapitel 2) och belastningsbesvär (kapitel 3).

A man and a woman are standing in a workshop or factory setting. The man, on the left, is wearing a grey t-shirt and white pants, and is smiling while looking at the woman. The woman, on the right, is wearing a plaid shirt and overalls, and is holding a tablet computer. They are both smiling and appear to be engaged in a collaborative task. The background shows industrial equipment and a blurred figure of another person. A large blue curved shape is on the right side of the image.

2. Hantera psykosociala risker och arbetsrelaterad stress

2.1 Vad är psykosociala risker på arbetsplatsen?

Dina arbetstagare kan utsättas för olika typer av risker som har psykosociala aspekter och som kan få allvarliga konsekvenser för deras psykiska och fysiska hälsa, deras förmåga att arbeta effektivt och även för hur ditt företag fungerar. Bland de vanligaste arbetsrelaterade psykosociala riskerna finns stress, utbrändhet och alla former av våld, inklusive kränkande särbehandling, mobbning och sexuella trakasserier samt våldshandlingar av tredje man.

Här följer några exempel på arbetsvillkor som kan leda till psykosociala risker:

- Alltför stor arbetsbelastning, bristande balans mellan arbete och fritid
- Brist på inflytande i beslut som påverkar arbetstagaren

- Brist på självbestämmande och inflytande över hur arbetet ska utföras
- Otydlig arbetsbeskrivning, motstridiga krav
- Dålig kommunikation om ändringar som håller på att genomföras på arbetsplatsen, osäker anställning
- Bristande stöd från ledning eller kolleger, dåliga relationer mellan arbetstagarna
- Arbete med svåra klienter, patienter, elever, studenter eller kunder

Alla dessa situationer måste hanteras för att skydda arbetstagarnas psykiska och fysiska hälsa.

2.2 Vad är stress?

Vissa använder ordet "stress" för att hänvisa till krav och utmaningar som de möter, men det vore kanske mer korrekt att kalla dem för "press". Press är en naturlig del av livet och kan vara något positivt. Press kan komma från en mängd källor och kan ta olika former. Den kan vara något man skapar själv (till exempel att man vill göra ett bra jobb) eller komma utifrån (till exempel tidsfrister som någon annan har bestämt).

Men stress är aldrig en positiv upplevelse. Vi blir stressade när vi är under alltför stor press och upplever att vi inte har de fysiska och mentala resurser som krävs för att hantera alla krav som ställs på oss. Dessa resurser kan handla om något så enkelt som att ha tillräckligt med tid för att utföra allt arbete som krävs, eller att ha det stöd som vi behöver för att hantera ett känslomässigt påfrestande arbete. Att förebygga stress handlar om att skapa en miljö där arbetstagarna har rätt resurser för att hantera sina dagliga arbetsuppgifter.

ÄR DET FARLIGT MED STRESS?

Stress kan påverka hur vi känner, tänker och beter oss. Vissa kanske känner ångest över att de inte kan hantera en situation. Andra kanske får svårt att koncentrera sig eller tänka klart. En del kanske ständigt känner sig trötta, men kan aldrig slappna av eller sova ordentligt – vilket gör att de blir ännu tröttare. Några kanske drar sig undan och blir tystare. Stress är inte en sjukdom, men om någon befinner sig under stress under en längre tid kan det leda till att de blir sjuka. Det kan ta sig uttryck i form av psykiska hälsoproblem, som utbrändhet eller depression, eller som fysiska sjukdomar, till exempel belastningsskador eller hjärt-kärlsjukdomar eller sjukdomar till följd av ett försvagat immunförsvar (som gör att personen lätt får infektioner). Därför är det så viktigt att känna igen de tidiga tecknen på stress och snabbt vidta åtgärder på arbetsplatsen.

DET HANDLAR INTE ALLTID OM JOBBET

Stress och brist på välbefinnande beror så klart inte alltid på arbetsmiljön. Arbetstagare kan ha problem utanför arbetsplatsen, till exempel på grund av en skilsmässa eller ekonomiska problem. Sådana orsaker till stress ligger utanför din kontroll. Du kanske också har anställda med psykiska hälsoproblem, som ångest eller depression. Om du är orolig för dem bör du rekommendera dina arbetstagare att gå till hälsocentralen. Men det är viktigt att komma ihåg att människor med psykiska hälsoproblem kan fortsätta att göra ett bra arbete om de får tillräckligt med stöd utanför jobbet och har en arbetsplats med en god arbetsmiljö.

SYMPTOM PÅ STRESS

- Känsla av att vara överväldigad, orolig, irriterad
- Drar sig undan från socialt samspel, bryr sig inte om sitt utseende, missbrukar alkohol eller droger
- Koncentrationssvårigheter, svårt att fatta beslut eller bli klar med arbetsuppgifter
- Svårt att sova, känner sig utmattad
- Ont i ryggen, huvudvärk
- Lätt att få infektioner
- Hjärt-kärlproblem
- Utbrändhet, depression, ångest

HUR PÅVERKAR DETTA MITT FÖRETAG?

Studier pekar på att:

- Ungefär hälften av all frånvaro från arbetet kan kopplas till stress
- Försämrade arbetsprestationer på grund av stress kan kosta dubbelt så mycket som frånvaro
- Stress på jobbet kan leda till fler olyckor
- Hög personalomsättning kan vara kopplad till stress på jobbet
- Frånvaro till följd av stress blir mycket mer långvarig än frånvaro av andra orsaker

2.3 Att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö – processen i fem steg

Psykosociala risker är viktiga på arbetsplatser i alla sektorer och av alla storlekar. De påverkar alla arbetstagare, oavsett ställning eller vilka specifika arbetsuppgifter de utför i företaget. För att förebygga psykosociala risker måste man titta på hur arbetet organiseras och leds, och på hur människor samspelar med varandra på arbetet.

Det är viktigt att komma ihåg att beroende på hur arbetsmiljön hanteras kan den stärka arbetstagarnas välbefinnande – och därmed stärka företaget som helhet – eller leda till stress, hindra goda prestationer och försämra företagets möjligheter till framgång. Arbetstagare som upplever goda psykosociala arbetsvillkor är mer motiverade och känner större

tillfredsställelse över arbetet. De är också mer produktiva, effektiva och innovativa (läs mer om detta i "Steg 2" på sidan 24).

I de följande avsnitten hittar du praktiska tips på hur du kan skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. De åtgärder som föreslås bygger på den femstegsprocess som beskrivs i avsnitt 1.2. Vi tar ett steg i taget och förklarar vad du bör tänka på och ger förslag på verktyg som kan vara användbara för dig.

Tänk på att de tips och metoder som vi rekommenderar i den här vägledningen inte är obligatoriska på något sätt. Det är upp till dig att avgöra vad som fungerar bäst i ditt företag.



STEG 1

FÖRBEREDELSE

Beroende på hur ditt företag ser ut kommer du att ha olika prioriteringar och utmaningar. Dina åtgärder för att förbättra arbetsmiljön måste passa för din aktuella situation. Det är flera viktiga beslut som behöver fattas i detta första steg, men det är alltid bra att börja med att tänka över vad du vill uppnå när det gäller den psykosociala arbetsmiljön. Vilken slags arbetsplats vill du skapa?

Sedan kommer du att behöva göra följande:

1. Besluta vem som ska sköta processen
2. Gå igenom tillgängliga resurser
3. Besluta hur och när du ska informera arbetstagarna och göra dem delaktiga
4. Besluta vad som ska hända och när

1. BESLUTA VEM SOM SKA SKÖTA PROCESSEN

För att femstegsprocessen ska fungera effektivt måste någon ha överblick över alla åtgärder som ska vidtas. Det kan vara du själv som chef, en annan anställd eller – framför allt i företag med mer än tio anställda – en mindre grupp (som kan bestå av företrädare för ledningen och arbetstagarna).

2. GÅ IGENOM TILLGÄNGLIGA RESURSER

Den (eller de) som ska leda processen måste ha en god förståelse av hur en bra psykosocial arbetsmiljö ser ut. Se kapitel 5 "Resurser" för att läsa mer om det. Du kan också fundera på om det finns något material som du tidigare har använt i företaget och som kan vara till hjälp här. Det kanske finns gratisbroschyrer – kanske till och med särskilt utformade för din bransch – och annat praktiskt material, som checklistor, att få från din lokala eller nationella arbetsmiljömyndighet, andra myndigheter som arbetar med arbetsmiljö eller branschorganisationer i ditt land. Det kan också finnas kostnadsfritt material på ditt språk att ladda ned från EU-Oshas webbplats (se kapitel 5 "Resurser").

Innan du påbörjar processen behöver du avgöra om du kan lägga pengar (och i så fall hur mycket) på att förbättra arbetsmiljön. Undersök om du kan

ansöka om finansiering från nationella fonder eller regionalfonder för att till exempel betala en extern expert eller en utbildning. Du kan hitta bra information på myndigheters webbplatser eller eventuellt hos EU-Oshas kontaktpunkt i ditt land (se kapitel 5 "Resurser"). Det är viktigt att veta vilka resurser du har tillgång till, så att du kan få en realistisk bild av vad som går att genomföra. Men glöm inte att det går att skapa bra psykosociala arbetsvillkor i ett litet företag med mycket begränsade resurser och utan hjälp utifrån. Du behöver inte vara utbildad psykolog för att ta reda på vilka positiva förändringar som kan genomföras. Ofta går det att göra väldigt effektiva förändringar helt utan kostnad, till exempel genom att förbättra kommunikationen mellan dig och dina anställda.

BESLUTA HUR OCH NÄR DU SKA INFORMERA ARBETSTAGARNA OCH 3. GÖR DEM DELAKTIGA

Det är avgörande att dina anställda är delaktiga i processen. Redan från början är det viktigt att du är tydlig med vad "arbetsrelaterad stress" är, för att se till att dina anställda får en klar uppfattning om vad du har för intentioner och vad du vill uppnå.

När de har bilden klar för sig behöver du tala om för de anställda vilka aktiviteter som planeras, till exempel när du vill att riskbedömningen av den psykosociala arbetsmiljön ska vara klar, hur den ska genomföras och hur de anställda kommer att involveras.

Det är också viktigt att bestämma i ett tidigt skede hur du ska hålla arbetstagarna informerade under processens gång. Kan du använda personalmöten eller skicka uppdateringar på e-post? Vad fungerar bäst i ditt företag?

4. BESLUTA VAD SOM SKA HÄNDA OCH NÄR

Fastställ en grundläggande tidsplan för insatserna. När ska du till exempel påbörja riskbedömningen? Det är mycket viktigt att de planerade aktiviteterna integreras i ditt företags befintliga arbetsmetoder. Har du till exempel redan regelbundna möten där du kan ta upp de här frågorna? Det är också viktigt att aktiviteterna inte krockar med företagets kärnverksamhet. Undvik till exempel att planera in aktiviteter samtidigt som bokslut ska göras.



VERKTYGSLÅDA

**ATT KOMMA IGÅNG:
INLED EN DIALOG OCH SKAPA FÖRTROENDE**

Det kan verka svårt att komma igång och du kanske inte riktigt vet var du ska börja. En bra utgångspunkt kan vara att helt enkelt prata med dina anställda. Det är viktigt att börja diskutera vad ni menar när ni pratar om stress eller andra psykosociala frågor, för att vara säkra på att ni förstår varandra. Det är viktigt att förbättringen av den psykosociala arbetsmiljön blir något som du och dina anställda gör tillsammans. Även om du som ägare/chef är ansvarig för att få saker att hända kommer dina anställda att behöva genomföra de överenskomna ändringarna i sina arbetsmetoder för att arbetsmiljön ska förbättras. För att se till att detta sker, kommer du att behöva stärka de anställdas förtroende för dig – att du bryr dig om hur arbetsmiljön påverkar dem och att du ser dem som uppskattade och viktiga aktörer för att skapa en bra arbetsmiljö. Om du kan införa en enkel lösning, till exempel komma överens om en tidpunkt

på dagen (till exempel mellan kl. 11 och 12) då de anställda kan komma till dig med alla frågor, tveka inte att börja med det direkt ("från och med i morgon") – en sådan lösning kommer att visa din välvilja och ditt engagemang.

Att lyssna på vad dina anställda tar upp och ta dem på allvar, även om det inte går att lösa problemen omedelbart, är också ett bra sätt att börja bygga upp förtroendet för dig. Bekräfta och visa att du förstår hur dina anställda ser och upplever hur det är att arbeta i ditt företag, även om du själv har ett annat perspektiv. Att visa förståelse innebär inte nödvändigtvis att man måste gå med på alla förslag, men det är ett tecken på respekt och uppmuntrar en öppen dialog och samarbete.

Det kanske inte finns så mycket resurser i form av pengar, tid, eller arbetsmiljöexpertis i ditt företag. När du tar upp psykosociala frågor är det också sannolikt att du kommer att möta ett visst motstånd mot att prata om dessa frågor öppet. Du bör ta upp den här typen av hinder med dina anställda och inleda ett samtal om vad som kan göras för att de inte ska stå i vägen för insatserna för att förbättra arbetsmiljön. Verkar dessa frågor för komplicerade? Misstänker du att arbetstagarna tycker att det är svårt att prata öppet om sina problem? Tror du att det kan bli svårt att få tid att ta fram en handlingsplan? Vad kan du göra för att minimera problemen?

Att spela djävulens advokat kan vara ett sätt att undersöka hinder och hitta lösningar.

Bjud in alla i företaget att skriva en till tre Post-It lappar där de kan uttrycka vad de tror kan hindra dig och dina anställda från att genomföra förbättringar. Låt sedan en person läsa upp alla lappar och diskutera gemensamt hur ni kan hantera dessa svårigheter. Ett hinder skulle till exempel kunna vara ett motstånd mot att prata öppet om stress på arbetsplatsen för att man är rädd för skuldbeläggning, bli betraktad som "svag" eller till och med få sparken. En lösning skulle kunna vara att man kommer överens om att samla in information om faktorer som leder till stress anonymt, och att man betonar för de anställda att deras ärliga åsikter är avgörande för att kunna göra positiva förändringar. Vissa anställda kanske inte tror att något kommer att förändras till det bättre. Att bekräfta ditt engagemang och framhålla att alla måste dra åt samma håll för att förbättra arbetsmiljön kan vara ett sätt att komma runt det hindret.



STEG 2

BEDÖMA RISKER

Riskbedömningsfasen – när man granskar den psykosociala arbetsmiljön – är oerhört viktig, eftersom det är under denna fas som du identifierar vad som behöver ändras. Genom att göra denna bedömning uppfyller du också det rättsliga kravet på en bedömning av de risker som arbetstagare är exponerade för på arbetsplatsen.

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Identifiera psykosociala risker på din arbetsplats
2. Fastställa prioriteringar – vilka frågor ska behandlas först?

IDENTIFIERA PSYKOSOCIALA RISKER

1. PÅ DIN ARBETSPLATS

Under granskningen bör du identifiera de positiva aspekterna av din arbetsplats ("styrkor") lika väl som problemen ("stressfaktorer"), eftersom detta kommer att ge dig en heltäckande bild av villkoren för dina arbetstagare. Detta kan också göra det lättare att hitta effektiva lösningar på problemen. Om de anställda till exempel känner att de är helt ensamma när de stöter på svårigheter på jobbet, men relationerna mellan arbetstagarna samtidigt bedöms vara mycket goda, blir det tydligt att orsaken till problemet förmodligen inte är att arbetstagarna inte vill hjälpa varandra, utan kanske snarare handlar om att alla har för mycket att göra på för lite tid.

Att övervaka arbetsbelastningen effektivare och fastställa tydligare prioriteringar kan vara en effektiv lösning i detta fall.

Styrkorna kan också användas för att lindra de stressfaktorer som inte går att undanröja. Det kan till exempel vara svårt eller omöjligt att undanröja stressfaktorer som känslomässigt krävande situationer inom vården, men stöd från en kollega eller chef kan bidra till att minska de negativa effekterna av den typen av stressfaktorer. Därför är det viktigt att identifiera både stressfaktorerna och

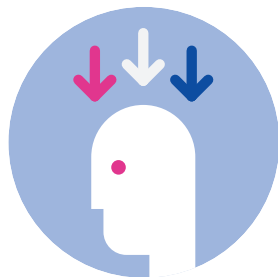
styrkorna på din arbetsplats och använda dem som utgångspunkt för att skapa en arbetsmiljö som är hälsosam och produktiv.

Här beskriver vi några metoder som kan vara användbara när ni identifierar stressfaktorer och styrkor. Du kanske vill diskutera med några, eller alla, medarbetare vid ditt företag för att se vad som har störst chans att fungera hos er. Oavsett vilken metod som ni väljer är det viktigt att alla i företaget får möjlighet att vara med och diskutera och komma överens om vad som är det största problemet.

Uppmuntra arbetstagarna att vara så öppna och ärliga som möjligt, men var samtidigt medveten om hur deras kommentarer kan påverka andra. Att kritisera och skylla på andra brukar sällan vara särskilt konstruktivt. Se till att alla kommer ihåg vad det är ni vill uppnå: att hitta områden som behöver förbättras för att arbetsmiljön ska bli bättre för alla. Alla bör ges möjlighet att uttrycka sina åsikter och du bör göra det tydligt att ingen ska behöva vara rädd för repressalier

från dig eller någon annan chef för att de har sagt vad de tycker. Det är mycket viktigt att du respekterar arbetstagarnas åsikter och att du håller god ton under diskussionerna.

En effektiv granskning måste täcka alla de viktigaste psykosociala aspekterna av arbetsmiljön. I de följande avsnitten beskriver vi dessa aspekter.



KRAV

Krav är de fysiska, mentala och emotionella krav som ställs av arbetet.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

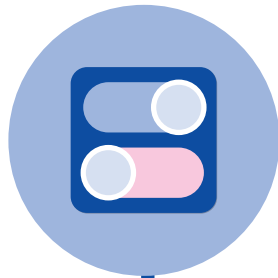
Exempel

- För stor fysisk eller mental arbetsbelastning: inte tillräckligt med tid för att utföra arbetet, för mycket arbete, ständig tidspress, långa arbetspass
- Arbetsuppgifterna motsvarar inte arbetstagarens färdigheter: de är för svåra eller för lätta
- Arbetsuppgifterna är monotona och repetitiva: arbetstagarna får inte möjlighet att känna egenansvar för några arbetsuppgifter
- Arbetstagarna förväntas ständigt vara tillgängliga, till exempel svara på e-postmeddelanden och telefonsamtal utanför arbetstid
- Det finns många fysiska risker på arbetsplatsen, men inga förebyggande åtgärder

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Det finns tillräckligt med tid för att utföra arbetet, arbetsbelastningen övervakas regelbundet och extra resurser sätts in under perioder med hög belastning
- Arbetsuppgifterna ger arbetstagarna möjlighet att använda och utveckla sina färdigheter och sin kompetens
- Arbetsuppgifterna är utmanande och intressanta, arbetstagarna känner egenansvar för sitt arbete
- Arbetstagarnas behov av en bra balans mellan arbete och fritid respekteras, det finns tillräckligt med tid utanför arbetet för att återhämta sig och ladda batterierna
- Det finns en bra fysisk arbetsmiljö, med skyddsåtgärder för att hantera risker



AUTONOMI

Autonomi handlar om hur mycket personalen har att säga till om när det gäller hur de utför sina arbetsuppgifter.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagarna upplever inte att de har något att säga till om när det gäller hur de utför sina arbetsuppgifter (och de upplever att arbetet skulle kunna utföras mer effektivt)
- Arbetsscheman, arbetsuppgifter eller förändringar på arbetsplatsen som direkt påverkar arbetstagarna införs utan samråd med dem (när det vore lämpligt att ha det)
- Arbetstagarna upplever att de inte kan fatta självständiga beslut på jobbet

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagarna kan använda sina färdigheter för att bestämma hur de ska utföra sitt jobb
- Arbetstagarna får säga sitt i beslut som rör deras jobb, till exempel i fråga om förändringar i arbetsmetoder eller utrustning
- Arbetstagarna uppmuntras att fatta självständiga beslut på jobbet



TYDLIG ROLL

Att ha tydliga roller handlar om huruvida arbetstagarna vet vad som förväntas av dem på jobbet.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Kraven förändras från dag till dag, utan uppenbar anledning, det är aldrig tydligt för arbetstagarna vad som förväntas av dem
- Arbetstagarna får motstridiga order från olika personer
- Arbetstagarna ägnar mycket tid åt att försöka förstå vad som förväntas av dem, till exempel vilka arbetsuppgifter som de bör prioritera

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagarna har tydliga arbetsbeskrivningar och vet vad som förväntas av dem varje dag och i allmänhet
- Arbetstagarna är klara över vems instruktioner de ska följa
- Arbetstagarna är klara över vilka befogenheter de har att fatta egna beslut för att till exempel prioritera arbetsuppgifter



FÖRÄNDRING

Förändringar är vanliga i de flesta företag. Nya produkter, ny teknik och omorganisationer är vardagsmat och de påverkar hur vi utför våra arbetsuppgifter. Ibland genomförs en förändring på grund av tryck utifrån. Alla förändringar, även sådana som uppfattas som önskvärda, kan väcka känslor av osäkerhet.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagarna är oroliga för eller vet att det planeras vissa förändringar, men det har inte skett någon officiell kommunikation om detta
- Arbetstagarna lägger mycket tid på att oro sig, skvallra och försöka gissa sig till vad som kommer att hända
- Det ges ingen förklaring till varför en förändring genomförs och hur den kommer att påverka de befintliga jobben

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Information om förändringar lämnas i god tid i förväg, inklusive information om tidsplanen och hur detta kommer att påverka (eller inte påverka) arbetstagarnas jobb
- Arbetstagarna är klara över varför en förändring genomförs och varför den är nödvändig
- När så är möjligt och lämpligt sker samråd med arbetstagarna och de kan påverka förändringarna, till exempel i fråga om nya arbetsmetoder, ny arbetsutrustning eller ny programvara



ARBETSTAGARNAS RELATIONER MED CHEFER

Chefens attityd och beteende har stor betydelse för arbetstagarnas välbefinnande och stressnivåer. Chefen är också en (positiv eller negativ) förebild när det gäller kvaliteten i de sociala relationerna i företaget. Chefens beteende kan uppmuntra eller avskräcka från samarbete, stöd och rättvisa.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Chefen finns aldrig tillgänglig eller är avvisande; arbetstagarna får ensamma hantera eventuella problem på arbetet
- Chefen ger ingen återkoppling till arbetstagarna om deras prestation
- Arbetstagarna upplever att de har mycket mer att göra än sina kolleger
- Arbetstagarna upplever att deras ansträngningar inte uppskattas eller belönas efter förtjänst

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Chefen är tillgänglig, arbetstagarna upplever att de kan få stöd eller råd av sin chef när de behöver det
- Chefen ger uppmuntrande återkoppling om arbetstagarnas prestation
- Chefen ser till att arbetsbelastningen fördelas rättvist mellan arbetstagarna
- Chefen visar uppskattning och belönar ett väl utfört arbete



RELATIONER MELLAN ARBETSTAGARE

Stämningen på arbetsplatsen har stor betydelse för hur vi mår och presterar.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagare som är osäkra på hur de ska utföra sitt arbete lämnas ensamma, utan råd och stöd från sina kollegor
- Det förekommer många konflikter, bråk och grupperingar på arbetsplatsen
- Några arbetstagare är isolerade eller behandlas inte som jämlikar

VÄLBEFINNANDE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagarna känner att de kan vända sig till sina kollegor för att få stöd och råd
- Arbetstagarna kommer för det mesta väl överens med varandra, de tar raster tillsammans och de är delaktiga i diskussioner om hur arbetet ska utföras
- Alla arbetstagare känner att de är en del av gruppen



ARBETA MED PERSONER UTANFÖR ORGANISATIONEN

Arbetstagarna har rätt att behandlas med respekt av alla som de arbetar med, eller för, inklusive klienter, patienter, elever, studenter och kunder.

STRESS OCH LÄGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Arbetstagare utsätts för verbal misshandel: respektlösa, kränkande kommentarer eller hot
- Arbetstagare hotas med eller upplever våldsamt beteende från påverkade eller sjuka personer
- Arbetstagare utsätts för sexuella trakasserier på arbetsplatsen
- Det finns stor risk för rån, till exempel i avsides belägna lokaler eller på ett apotek, men det har inte vidtagits några förebyggande åtgärder

VÄLBEFINNADE OCH HÖGRE PRODUKTIVITET

Exempel

- Det finns en policy med nolltolerans mot våldsamt beteende (inklusive verbal misshandel) och sexuella trakasserier, och klienterna har informerats om detta
- Arbetstagares klagomål tas på allvar och ledningen tar itu med dem direkt
- Ensamarbete undviks när så är möjligt
- En begränsad mängd kontanter förvaras i lokalerna, skyddsåtgärder som till exempel en larmknapp eller säkerhetskameror har installerats

VÄRDIGHET OCH RESPEKT

Värdighet och respekt bör vara de grundläggande värdena bakom de aspekter som har beskrivits ovan. Alla har rätt att behandlas med respekt och det är avgörande för vårt välbefinnande och våra prestationer på arbetet. Brist på respekt och orättvis behandling på grund av någons kön, ålder, nationalitet eller någon annan personlig egenskap är mycket skadligt för personens välbefinnande, precis som mobbning eller sexuella trakasserier.

Mobbning

Mobbning är upprepat, orimligt beteende som riktas mot en arbetstagare av en kollega eller grupp av kolleger, en överordnad eller underordnad, i syfte att plåga, förnedra, undergräva eller hota personen. Exempel på sådant beteende är att skrika, använda hotfullt eller sarkastiskt språk, kalla personen vid öknamn, ständigt kritisera arbetstagaren, utestänga

arbetstagaren från sociala händelser eller kafferaster, undanhålla viktig information, ge arbetstagaren alltför många arbetsuppgifter och/eller för svåra arbetsuppgifter, eller tilldela arbetstagaren förnedrande eller alltför lätta arbetsuppgifter.

Mobbning är inte sammansatt som meningskiljaktigheter eller att två personer inte kommer överens på grund av att "personkemin" inte stämmer. Konflikter uppstår på alla arbetsplatser och de går att lösa konstruktivt. Mobbning får däremot aldrig tolereras.

Sexuella trakasserier

Med sexuella trakasserier menas ett beteende av sexuell karaktär som är oönskat av den person som utsätts för det och som syftar till eller får till effekt att den personen blir kränkt, vilket skapar en hotfull, fientlig, kränkande eller störande arbetsmiljö. Exempel på

sexuella trakasserier kan vara oönskade uppmaningar till att inleda ett sexuellt förhållande (efter det att en person har visat att den inte är intresserad), olämpliga kommentarer, gester, förslag eller skämt, påträngande frågor om en persons förhållande eller att skicka olämpliga bilder, e-postmeddelanden och så vidare.

Sexuella trakasserier är ofta ett hot mot psykisk hälsa, karriär och så vidare för en person som befinner sig i en utsatt position (på grund av kön, ålder, social ställning och så vidare). Exempel på sådana beteenden kan vara att ett förlängt kontrakt eller en befordran är beroende av att personen deltar i sexuella handlingar, eller att man kommer med närmanden mot en person som inte kan säga nej eftersom hen är rädd att förlora arbetet.

För vissa former av sexuella trakasserier – till exempel sexuella skämt eller kommentarer – är det uppenbart att de inte är socialt accepterade, men i andra fall kanske det inte är lika självklart att beteendet är olämpligt. Ibland kan man bli förvånad över vad människor upplever är kränkande, särskilt om man arbetar med kollegor med olika kulturell eller social bakgrund. Alla bör dock känna att de kan påtala att de upplever att en viss typ av beteende är kränkande och kunna förvänta sig att den andra personen respekterar detta. Ett beteende som oavsiktligt förolämpar någon annan går snabbt att korrigera och gör ingen skada. Syftet är att skapa en kultur på arbetsplatsen där alla känner att de blir hörda och respekterade.

SAMLA IN ARBETSTAGARNAS ÅSIKTER OM KÄNSLIGA FRÅGOR

Vissa problem, som svåra relationsproblem eller trakasserier, kommer sannolikt inte att tas upp under ett möte eller en workshop (se verktygslådan "Identifiera stressfaktorer och styrkor"). Uppmuntra arbetstagarna att vända sig direkt till er eller någon som de har förtroende för om de upplever att de blir trakasserade. Ett bra alternativ kan också vara att göra ett kort frågeformulär som arbetstagarna får fylla i. Det går att göra med hjälp av kostnadsfri programvara som garanterar anonymiteten.



VERKTYGSLÅDA

IDENTIFIERA STRESSFAKTORER OCH STYRKOR

Psykosociala aspekter av arbetet hänger ihop med varandra, så det är väldigt viktigt att man tittar på arbetsmiljön som helhet.

En metod man kan använda för att identifiera stressfaktorer och styrkor är att hålla en workshop för att skapa en visuell karta över den psykosociala arbetsmiljön (*se figur 2*). Om möjligt bör alla delta i den här övningen, både arbetstagare och ledning.

Du kan basera din visuella karta på mallen i bilaga 1. Du får gärna anpassa den efter egna önskemål så att den passar för ditt företag (eller utveckla en egen karta). Ett annat alternativ är att rita upp en liknande "karta" på ett blädderblock som kan användas vid framtida möten med arbetstagarna. Du kommer också att behöva post-it-lappar i två färger (till exempel röda och gröna). Den visuella kartan fungerar bäst med ungefär tio deltagare. I företag

med fler än tio personer bör du överväga att köra flera workshoppar under en period på några veckor. Helst bör personer som arbetar tillsammans, till exempel i enheter eller arbetsgrupper, vara med på samma workshop.

Undersök arbetsvillkoren

Först skriver du eller den som leder övningen ut, kopierar eller ritar upp en stor version av den visuella kartan (finns i bilaga 1) och sätter upp den i ett mötesrum. Därefter diskuterar gruppen varje aspekt av den psykosociala arbetsmiljön under workshoppen. Får arbetstagarna till exempel tillräckligt med stöd? Hur är det med fördelningen av roller och ansvarsområden, vet alla vad som förväntas av dem? Har olika personer i organisationen olika syn på vem som borde göra vad?

Någon bör väljas för att leda diskussionen. Först bör diskussionsledaren uppmuntra arbetstagarna att diskutera stressfaktorer. De (eller diskussionsledaren) bör skriva ned alla stressfaktorer som kommer fram på röda post-it-lappar (till exempel "Otydlig roll: arbetstagare får motstridiga krav från olika personer"). Sedan gör man övningen igen på motsvarande sätt, men nu tittar man efter styrkor inom samma område. Skriv ned styrkorna på gröna post-it-lappar (till exempel "Tydlig arbetsfördelning: alla vet vad de har ansvar för"). Innan diskussionen går vidare till nästa aspekt bör man sätta upp post-it-lapparna på de berörda områdena på kartan.

Bra frågor att ställa när du försöker identifiera stressfaktorer:

- Vad är det på jobbet som får dig att känna dig trött och utsliten vid arbetsdagens slut?
- Vad blir du irriterad av och vad får dig att känna dig orolig?
- Är det något du brukar gruva dig inför när du kommer till jobbet på morgonen?

Bra frågor att ställa när du försöker identifiera styrkor:

- Vad får dig att vilja komma till jobbet på morgonen?
- Vad känner du engagemang för i ditt arbete och vilka saker i ditt arbete får dig att känna dig stolt?
- Vad är det som känns meningsfullt med ditt arbete?

Om det är svårt att hitta ett tillfälle när alla kan träffas kan ett annat alternativ vara att sätta upp kartan i ett

gemensamt utrymme. Övningen kan förklaras via ett e-postmeddelande eller på gruppmöten och sedan kan arbetstagarna, när de passar för dem, sätta upp röda och gröna post-it-lappar på kartan under till exempel en tvåveckorsperiod.

Diskutera resultaten

När kartan är klar bör gruppen försöka se helhetsbilden över de olika psykosociala aspekterna på arbetet. En diskussion kan göra det lättare att lyfta fram viktiga frågor.

Anteckna

Gör en lista över de båda grupperna av punkter (stressfaktorer och styrkor). Ni kommer att behöva den för att komma överens om åtgärder. Det räcker med ett namn på ett problem eller en aspekt av arbetet som arbetstagarna uppskattar, det behövs inga långa förklaringar.

Figur 2: Ett exempel på en visuell karta



FASTSTÄLLA PRIORITERINGAR – VILKA 2. FRÅGOR SKA BEHANDLAS FÖRST?

När ni har identifierat styrkor och stressfaktorer behöver ni prioritera de aspekter av den psykosociala arbetsmiljön som behöver förbättras i första hand.

Generellt bör problem som sannolikt leder till betydande stress hos många arbetstagare tacklas först. Om arbetstagare redan har symptom på stress bör åtgärder vidtas omedelbart för att ta itu med orsakerna. Sådana frågor kan visa sig under granskningen av arbetsvillkoren och de bör få hög prioritet. Dessutom, och framför allt om det finns flera problem och alla verkar vara lika viktiga, kan det vara bra att låta arbetstagarna vara med och bestämma om prioriteringarna.



VERKTYGSLÅDA

KOMMA ÖVERENS OM PRIORITERINGAR

Ni kan använda den visuella karta som ni har skapat för att prioritera de problem som ska tacklas. Ge arbetstagarna tre små klistermärken, till exempel guldstjärnor, och be dem att sätta upp klistermärkena på kartan bredvid de aspekter som de tycker behöver förändras snarast. Sedan kan ni räkna antalet klistermärken och resultatet kommer att visa vilka aspekter som ni bör inrikta er på att förbättra i första hand. Anteckna alla problem som har lyfts fram, som dokumentation och inför framtida diskussioner. De som inte har högsta prioritet nu kan bli viktigare längre fram. Det underlättar att dela in problemen i tre kategorier: hög prioritet, medelhög prioritet och låg prioritet.



STEG 3

PLANERA ÅTGÄRDER

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Komma överens om vilka åtgärder som ska vidtas för att eliminera eller minska riskerna
2. Upprätta en handlingsplan

KOMMA ÖVERENS OM VILKA 1. ÅTGÄRDER SOM SKA VIDTAS

När ni diskuterar och kommer överens om åtgärder är det viktigt att följa följande allmänna principer för förebyggande:

- **Undvik stressfaktorer**

Se till att arbetet organiseras och leds på ett sätt som bidrar till ett bra socialt klimat, välbefinnande och goda prestationer.

- **Bekämpa stress vid källan**

Ta itu med orsakerna, inte symptomen på stress. Om stressen till exempel beror på ständig tidspress kan du börja övervaka arbetsbelastningen och överväga hur realistiska dina tidsfrister är.

- **Anpassa arbetet till individen**

Se till att arbetet motsvarar arbetstagarnas färdigheter. Tillåt så långt det är möjligt arbetstagarna att fatta beslut om sina arbetsmetoder, raster och dagliga prioriteringar.

- **Genomför gemensamma åtgärder först**

Åtgärder för att skydda arbetstagare mot stress bör alltid i första hand syfta till att förbättra arbetets organisation och ledning. Detta uppfyller inte enbart kraven i lagstiftningen utan är också mer effektivt och ger varaktiga fördelar. Gemensamma åtgärder kan till exempel vara att införa en rutin för att hantera våldsamma klienter, patienter och så vidare (så att "nolltoleransen" kommuniceras till allmänheten och att arbetstagarna vet hur de ska be om stöd och vem de ska vända sig till när de utsätts för misshandel eller trakasserier).

- **Utbilda arbetstagarna**

Praktisk utbildning, utöver den vanliga kompetensutvecklingen, kan till exempel handla om bestämdhet, hantering av stora känslomässiga påfrestningar, hur man lugnar ned konflikter, eller självförsvar. Men kom ihåg att det inte bara är olämpligt att fokusera enbart på hur enskilda arbetstagare hanterar stress – det är också ineffektivt och det kommer inte att leda till minskad stress på lång sikt och inte heller ge ökat välbefinnande och bättre prestationer.

De lösningar som du genomför behöver inte kosta en massa pengar eller innebära stora förändringar. Men även en mindre förbättring bör planeras (vem ska göra vad och när?) och sedan följas upp (har åtgärden genomförts enligt planen?) och utvärderas (gav den önskat resultat?), vilket vi beskriver i de följande avsnitten. Annars riskerar du att lägga tid och resurser på något som inte ger önskad effekt. Små men effektiva förbättringar är bättre än stora, ambitiösa planer som rinner ut i sanden utan att ha genomförts ordentligt. I tabell 1 hittar du exempel på enkla åtgärder som kan vidtas.

Låt arbetstagarna vara delaktiga i att hitta de bästa lösningarna. Du kan bli förvånad över hur många bra förslag dina arbetstagare har för att kunna arbeta bättre, vilket i förlängningen gynnar företaget som helhet.



VERKTYGSLÅDA

IDENTIFIERA ÅTGÄRDER – IDÉKLÄCKNING

Sätt av tid under ett vanligt möte eller anordna ett särskilt, separat möte för att ge arbetstagarna möjlighet att vara med och föreslå åtgärder för att ta itu med de stressfaktorer som ni har identifierat. Ett sätt att strukturera idékläckningsmötet kan vara att be arbetstagarna att föreslå åtgärder och aktiviteter på fem nivåer: organisation av arbetet (krav, autonomi, tydliga roller och förändring), arbeta med en chef, arbeta i en grupp, arbeta som individ och arbeta med personer utanför organisationen (kunder, klienter, patienter, elever och så vidare). Skriv ned alla förslag. Om det är svårt att samla alla för att göra detta kan arbetstagarna skriva ned sina förslag på post-it-lappar och lämna dem på en anvisad plats (till exempel i en låda där de kan lämna anonyma förslag) under en överenskommen period.

Sedan behöver ni diskutera alla förslag som har lämnats in och komma överens om vilka som ska genomföras och vilka som ska läggas åt sidan och eventuellt behandlas senare.

Tabell 1: Exempel på åtgärder för att minska stress

Organisation av arbetet	Problem: Arbetstagare upplever att de förväntas vara tillgängliga på mobiltelefon utanför arbetstid.	Lösning: Kom överens om tydliga regler för när arbetstagare förväntas vara tillgängliga och när de har rätt att "stänga av".
	Problem: Arbetstagarna tycker att det är bra med e-postkommunikation om förändringar på arbetsplatsen, men de upplever att de inte får möjlighet att ställa frågor eller ta upp farhågor eller förslag.	Lösning: När det har skickats ut ett e-postmeddelande om en förändring ska den förändringen diskuteras vid nästa personalmöte.
Arbeta med en chef	Problem: Arbetstagarna uppskattar stödet de får från en chef, men de tycker att hen är svår att få tag på, eftersom hen är för upptagen.	Lösning: Inför "kontorstid" då arbetstagarna vet att de kan gå till chefen med frågor. Kom överens om vilka typer av frågor som snabbt behöver besvaras under andra tider.
	Problem: En chef upplever att hen måste godkänna alla beslut som fattas i företaget. Granskningen av arbetsvillkoren visade att arbetstagarna ofta känner sig "paralyserade" och tenderar att fråga den berörda chefen om allt, eftersom de är rädda för att fatta egna beslut.	Lösning: Kom överens med arbetstagarna om när de är fria att själva fatta beslut om sitt arbete och när de behöver rådgöra med chefen.
Arbeta i en grupp	Problem: Relationerna mellan arbetstagarna är bra, men det är svårt att nå kolleger för att få råd eftersom de reser över hela landet och sällan befinner sig på samma plats.	Lösning: Skapa kontaktlistor och se till att alla arbetstagare har kollegernas mobiltelefonnummer inlagda i sina mobiltelefoner. Kom överens om när arbetstagare bör vara tillgängliga för att besvara samtal. Ta fram och dela ut en översikt över varje arbetstagares specialområden, för att undvika att man ringer till fel person.
	Problem: En chef har blivit medveten om att några nyanställda arbetstagare känner sig isolerade eller utestängda från arbetsgruppen.	Lösning: Planera ett socialt evenemang för att hjälpa alla att lära känna varandra bättre.

Arbeta som enskild person	Problem: Några arbetstagare har en mängd problem med ny programvara som har införts och de är frustrerade över hur lång tid det tar att lära sig att använda den.	Lösning: Erbjud enskild utbildning för varje arbetstagare med en mer erfaren kollega eller en programadministratör.
	Problem: Mindre erfarna arbetstagare känner sig väldigt stressade och är rädda för att göra fel.	Lösning: Inför ett "kompissystem", där en mer erfaren arbetstagare hjälper en nyanställd under hens två första veckor på jobbet.
Arbeta med personer utanför organisationen	Problem: Arbetstagare rapporterar att produkten ofta inte blir klar i tid eftersom de är överbelastade, men kunderna blir frustrerade och arga när de inte får produkten i tid.	Lösning: En chef (eller en annan anställd) ser över tidsfristerna för att kontrollera om de är realistiska och gör förändringar vid behov. Ni kommer överens om en enhetlig metod för att informera kunder om förseningar (till exempel ett sms med en ursäkt och ett förslag till ny tidsfrist).
	Problem: Arbetstagare känner sig hotade av kunder som blir aggressiva när de arbetar kväll i en liten butik.	Lösning: Installera kameraövervakning och begränsa mängden kontanter som finns i lokalen. Se till att personalen har lättillgängliga nödtelefonnummer.

HANTERA MOBBNING OCH SEXUELLA TRAKASSERIER

Mobbning och sexuella trakasserier behöver hanteras med andra strategier än dem vi har beskrivit ovan (idéläckning är till exempel inte en lämplig metod för att bestämma vad som bör göras). Som chef har du dock ansvar för att hantera även dessa frågor.

Detta kan ni göra:

- Skapa en arbetskultur som bygger på ömsesidig respekt. Föregå med gott exempel och kräv respektfulla attityder och beteenden från era arbetstagare.
- Ta tag i konflikter mellan arbetstagare i ett tidigt skede. Konflikter är naturliga och om de hanteras rätt går det att lösa dem på ett bra sätt. Olösta konflikter kan dock leda till trakasserier.

- Förklara tydligt – även för personer utanför organisationen (kunder, klienter, patienter, elever och så vidare) – att mobbning och sexuella trakasserier inte tolereras på er arbetsplats.
- Förklara tydligt hur och till vem man ska anmäla mobbning eller sexuella trakasserier.
- Ta alla klagomål på allvar och ge stöd till de som har drabbats.
- Ta in hjälp utifrån vid behov (arbetsmiljötjänster, företagshälsa).

Det går sannolikt att få kostnadsfri information om våldshandlingar, mobbning och sexuella trakasserier från arbetsmiljömyndigheter, andra arbetsmiljöorgan eller nationella branschorganisationer.

2. UPPRÄTTA EN HANDLINGSPLAN

Utmaningen är att utforma en handlingsplan som är tillräckligt konkret för att alla ska förstå sin roll och vad som ska ske när. I planen bör det anges vem som ansvarar för att genomföra de överenskomna lösningarna och hur du och dina arbetstagare ska få reda på om lösningarna har gett avsett resultat. I bilaga 3 finns en mall för en handlingsplan som ni kan använda som vägledning. Se till att ni bevarar detta dokument och håller det uppdaterat så att det kan användas som referens i framtiden och som bevis på de åtgärder som du har vidtagit i ditt företag för att förebygga stress.

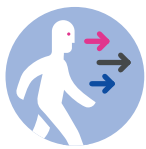
En bra plan innehåller följande:

- Problem – beskrivning
- Hur prioriterad frågan är
- Lösningar – vad som ska göras
- Ansvar – vem som ska sköta åtgärderna
- Resurser – i form av pengar, tid osv.
- Tidsplan – vad ska göras och när
- Utvärdering – hur vet ni om de genomförda lösningarna var effektiva

Se exempel i tabell 2. I verkligheten kommer en handlingsplan sannolikt att innehålla flera problem och lösningar (enligt de prioriteringar ni kom överens om tidigare). Det är viktigt att varje lösning beskrivs kortfattat (vem som är ansvarig, tillgängliga resurser, tidsplan och utvärderingsmetod).

Tabell 2: Exempel på en handlingsplan

Problem	Prioritering	Lösning	Ansvar	Resurser	Tidsplan	Utvärdering
Arbetstagarna får aldrig tid att ta upp viktiga frågor. Månadsmötena upplevs som ineffektiva.	Hög	Förbättra mötesstrukturen. Inför en dagordning med tid avsatt för de frågor som behöver diskuteras och ange vilka personer som ansvarar för vilka punkter. Skicka ut agendan en till två dagar före mötet.	Chefen, med synpunkter från arbetstagarna om vilka frågor som ska diskuteras.	Tid för chefen att upprätta dagordningen och tid för arbetstagarna att förbereda sig inför mötet.	Inför dagordningen vid nästa möte.	Samla in återkoppling från arbetstagarna efter tre månader.



STEG 4

VIDTA ÅTGÄRDER

I detta steg kommer du att genomföra och följa upp de överenskomna åtgärderna. Alla lösningar bör genomföras enligt den överenskomna handlingsplanen. Som vi nämnde tidigare är det viktigt att genomförandet av de överenskomna förbättringsåtgärderna betraktas som en del av det dagliga arbetet. Handled och ge stöd till de personer som ansvarar för att genomföra lösningar när det behövs. Se till att arbetstagarna är involverade och engagerade enligt planen.

För att se till att åtgärderna ger varaktigt resultat är det viktigt att du följer upp processen. För de flesta åtgärder är det bra att följa upp utvecklingen vid regelbundna möten. Vi rekommenderar att handlingsplanen som helhet ses över med några månaders mellanrum. Kom ihåg att låta arbetstagarna vara delaktiga i uppföljningen. Det är de som är bäst lämpade att bedöma genomförandet och hur förändringarna har påverkat deras arbete. Arbetstagarna kan också komma med värdefulla förslag om hur man kan göra saker bättre och öka de positiva effekterna.

Följande frågor kan vara till hjälp:

- ☒ Har handlingsplanen genomförts så som vi kom överens om?
- ☒ Har du stött på problem med att genomföra de överenskomna lösningarna? Hur kan de lösas?
- ☒ Vem tar ansvar för att genomföra handlingsplanen? Den eller de som utsågs från början? Bör någon annan ta över ansvaret?
- ☒ Har åtgärderna integrerats i det dagliga arbetet? Om det till exempel bestämdes att arbetstagarna kunde träffa chefen vid vissa tidpunkter – använder de sig av den möjligheten? Kanske chefens arbetsuppgifter innebär att hen för det mesta inte är tillgänglig vid den tidpunkten, eller så arbetar vissa arbetstagare på plats hos klienterna och har aldrig möjlighet att träffa chefen på de överenskomna tiderna. I så fall måste ni hitta en annan, mer praktisk lösning.

-
- ☒ Har alla arbetstagare fått tillräckligt med information om de överenskomna lösningarna?
 - ☒ Har det hänt något som har lett till ett nytt och viktigt problem som inte tacklas genom någon av våra överenskomna lösningar? Vad kan vi göra åt det?

Det är viktigt att föra anteckningar eller uppdatera handlingsplanen för att se till att alla ändringar dokumenteras, till exempel om ni bestämmer att någon annan ska vara ansvarig för att genomföra en viss lösning.



STEG 5

UTVÄRDERING

Syftet här är att få en överblick över vad som har uppnåtts och hur du kan använda lärdomarna för framtiden. Vi rekommenderar att du granskar alla åtgärder som har vidtagits flera månader (eller ungefär ett år) efter den första granskningen av arbetsvillkoren.

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Utvärdera om ni har uppnått det ni eftersträvar
2. Se över hela processen med riskbedömning och planering och genomförande av åtgärderna

UTVÄRDERA OM NI HAR UPPNÅTT 1. DET NI EFTERSTRÄVADE

Utvärdera om de genomförda lösningarna fick avsedd effekt genom att reflektera över frågorna nedan och diskutera dem med era arbetstagare, till exempel i möten eller genom en kortfattad enkät online eller på papper (enkäten kan vara anonym om du tror att detta skulle fungera bättre hos er):

- ☒ Vilka lösningar fungerade bra och gav en bättre arbetsmiljö?
- ☒ Upplever arbetstagarna att deras arbetsrelaterade stress har minskat?
- ☒ Uppstod det några oavsedda effekter av handlingsplanen – positiva eller negativa?

-
- ☒ Fungerade lösningarna lika bra för alla arbetstagare?
 - ☒ Var tidsplanen realistisk och räckte tiden till för att uppnå de önskade effekterna?
 - ☒ Vad gjorde att vissa lösningar var mer effektiva än andra?
 - ☒ Om lösningar genomfördes som inte hade de avsedda effekterna, vad berodde det på? Genomfördes de inte på rätt sätt? Var de inte rätt utformade för problemet?

För att utvärdera åtgärdernas effekter kan du också upprepa granskningen som du genomförde tillsammans med arbetstagarna i steg 2. Jämför de förra resultaten med de nya. Är samma stressfaktorer fortfarande ett problem? Vad har förändrats? Har det kommit fram några nya stressfaktorer?

2. GRANSKA HELA CYKELN

När du har granskat om den psykosociala arbetsmiljön har förbättrats i ditt företag är det viktigt att granska hela cykeln av planering och genomförande av åtgärder. Du kan be dina anställda att ägna några minuter av ett möte på att diskutera följande frågor:

- ☒ Vad fungerade bra och vad behöver göras annorlunda i framtiden?
- ☒ Vad hade ni kunnat göra annorlunda i varje steg för att processen skulle ha fungerat bättre?
- ☒ Fångade riskbedömningsmetoden upp de viktigaste problemen?
- ☒ Kände arbetstagarna sig delaktiga och kände de egenansvar under processen?
- ☒ Vad kan göras i framtiden för att se till att arbetstagarna fortsätter att känna sig informerade och delaktiga?

-
- ☒ Gav ni som chef stöd till åtgärderna på bästa möjliga sätt?
 - ☒ Hur kan vi se till att de positiva effekterna av våra åtgärder blir varaktiga?

Det är väldigt viktigt att ha dessa diskussioner, så att du får möjlighet att lära dig av de misstag som har gjorts och de utmaningar som har uppstått. Om du inte har uppnått det du ville uppnå, ge inte upp, se det som en möjlighet till lärande. Det spelar ingen roll hur små framgångarna är, det viktiga är att du har kommit igång. Det är viktigt att du ser på arbetet med att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö som en kontinuerlig process.

Det kan ske förändringar eller uppstå påfrestningar utifrån som påverkar er verksamhet och era arbetstagare och du behöver regelbundet kontrollera om arbetsvillkoren behöver justeras för att ta hänsyn till nya omständigheter, till exempel genom att göra om de övningar som vi föreslår i den här vägledningen.

Du bör visa att du uppskattar arbetstagarnas engagemang för att skapa en god arbetsmiljö. Uttryck er uppskattning när du pratar med arbetstagare, på möten eller i e-postmeddelanden och tacka dem direkt för deras ansträngningar och engagemang. Detta kommer att skapa motivation för att göra mer och får dina arbetstagare att känna att de har fått ett erkännande för sina ansträngningar.

3. Hantera belastningsbesvär



3.1 Vad menar vi med belastningsbesvär?

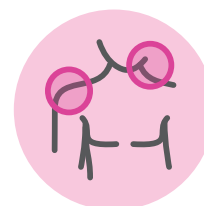
Belastningsbesvär är besvär som påverkar muskler, senor, ligament, nerver eller leder i nacke, armar, rygg eller ben.

Symptomen kan till exempel vara smärta, svullnad, pirrningar och domningar och besvären kan orsaka begränsad rörelseförmåga (när det gör ont att röra sig) och svårigheter att bibehålla en viss kroppsställning (till exempel sitta) under en längre (eller kortare) period. De kan också leda till funktionsnedsättningar och till och med total arbetsoförmåga. Ett belastningsbesvär kan vara ett tillstånd med en specifik medicinsk diagnos, men i vissa fall förekommer smärta utan någon specifik diagnos. Här listar vi olika typer av belastningsbesvär som era arbetstagare kan uppleva:



Ryggvärk och smärta i nacken

(detta är några av de vanligaste tillstånden).



Muskelskador kan orsakas av ansträngande eller repetitivt arbete. De uppstår oftast i underarm, överarm, lår, vader, skinkor, axlar, rygg eller nacke. Sådana aktiviteter kan också leda till smärtor i lederna i handleder, armbågar, axlar eller knän.



Ledbesvär kan orsakas av förslitning eller sjukdom och brukar ofta uppstå i höfter, knän och axlar. De kan dock även orsakas av en skada.



Skelettrelaterade besvär brukar ofta orsakas av en skada, som till exempel ett benbrott.

I **figur 3** visas kroppsdelar som kan påverkas av belastningsbesvär.

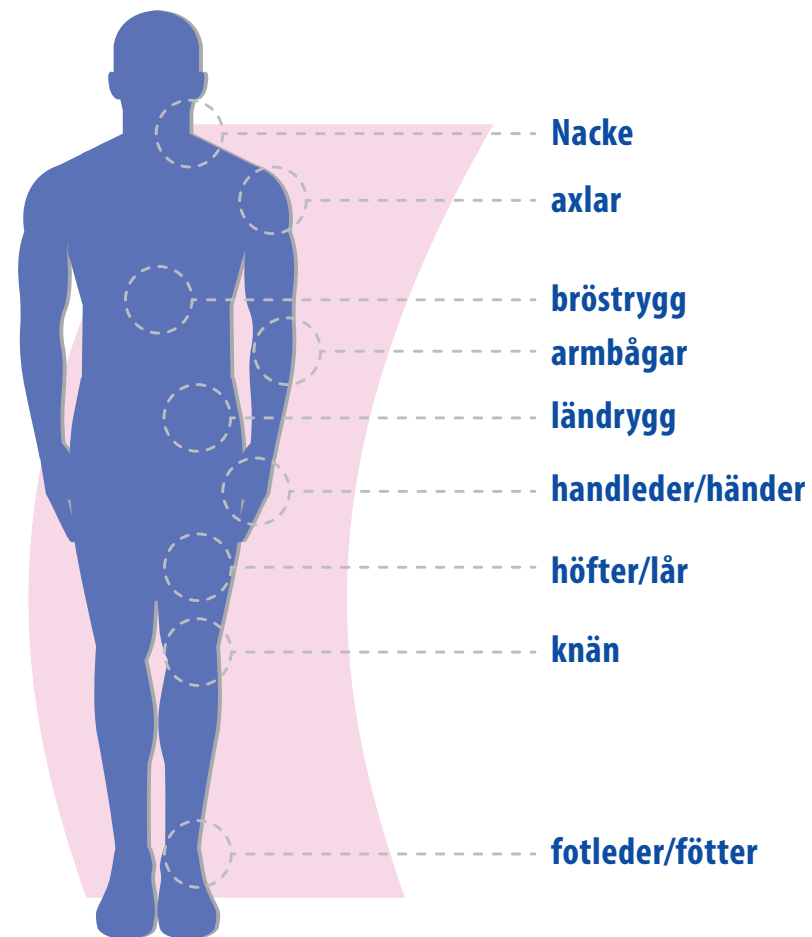


Bild 3

3.2 Varför behöver man ta itu med detta?

Belastningsbesvär är det vanligaste arbetsrelaterade hälsoproblemet i EU. De kostar arbetsgivarna och samhället miljarder euro. De ekonomiska konsekvenserna för arbetsgivarna handlar främst om minskad effektivitet till följd av produktionsbortfall och sjukfrånvaro. För samhället som helhet är kostnaderna för ersättning till arbetstagare, vård och administration enorma.

Belastningsbesvär får också allvarliga följder för de enskilda arbetstagarna, som kanske tappar självförtroende på grund av att de inte kan utföra sitt arbete ordentligt, eller får andra fysiska och psykiska hälsoproblem till följd av att de inte kan vara fysiskt eller socialt aktiva på grund av smärtor. De som drabbas kan också ställas inför stora ekonomiska konsekvenser om de måste sluta jobba på grund av belastningsbesvär.

Belastningsbesvär är vanligt förekommande inom alla sektorer, så om de inte redan är ett problem hos några av era arbetstagare kommer de sannolikt att bli det vid något tillfälle. Därför är det så viktigt att du förebygger och hanterar belastningsbesvär. Att förbättra arbetsmiljön kan vara en utmaning – särskilt för små företag – på grund av den begränsade tillgången till tid, pengar och sakkunskap. Det finns dock många exempel på små företag som hanterar belastningsbesvär framgångsrikt, till fördel för både arbetstagarna och verksamhet, så det går att genomföra. Era ingående kunskaper om er organisation och den direkta kommunikation som ni kan ha med era anställda är styrkor som ni kan utgå ifrån.

INVERKAN AV BELASTNINGSBESVÄR PÅ FÖRETAG

Frånvaro

Det är inte ovanligt att en arbetstagare drabbas så svårt av belastningsbesvär att hen behöver sjukskriva sig i flera dagar eller veckor. Frånvaro till följd av belastningsbesvär skulle kunna bli ett allvarligt problem för ditt företag.

Sjuknärvaro

Tänk dig en situation där en arbetstagare lider av smärta varje dag på grund av belastningsbesvär. Hen tar inte upp problemet med dig eller sina kollegor, men belastningsbesvären dränerar arbetstagaren på hens resurser, så att hen inte kan utföra sina arbetsuppgifter lika bra som vanligt. I denna situation förvärras belastningsbesvären

och arbetstagarens prestation och produktivitet försämras varje dag. Produktionsbortfallet till följd av att arbetstagare går till jobbet trots att de lider av belastningsbesvär kan faktiskt bli ännu större än bortfallet till följd av sjukfrånvaro på grund av belastningsbesvär.

Förtida eller påtvingad pensionering

En arbetstagare som lider av belastningsbesvär kanske till och med måste lämna arbetsplatsen helt och hållet, antingen till följd av en akut skada eller efter många års exponering för risk eller på grund av ett belastningsbesvär som fortsätter att försämra hens arbetsprestationer.

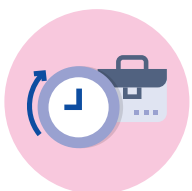
3.3 Belastningsbesvär och arbetsmiljön

Belastningsbesvär kan orsakas av flera faktorer, ofta i kombination med varandra. De flesta belastningsbesvär orsakas av upprepad exponering för riskfaktorer, men de kan också orsakas av skador som till exempel frakturer. Flera arbetsmiljöfaktorer kan bidra till belastningsbesvär och ofta uppstår problem till följd av en kombination av olika samverkande faktorer som tillsammans skapar dåliga arbetsvillkor.

En effektiv granskning av de egenskaper hos arbetet som bidrar till belastningsbesvär behöver därför inte bara lyfta fram den riskfyllda arbetsuppgiften (till exempel lyfta ett tungt föremål) utan också under vilka omständigheter som arbetsuppgiften utförs (till exempel att man har bråttom och lyfter ett tungt föremål). Belastningsbesvär kan orsakas eller förvärras av följande:



Fysiska faktorer (även kallade biomekaniska eller ergonomiska faktorer): arbetsställningar och arbetsrörelser kan vara skadliga om de är repetitiva, pågår under lång tid eller är kraftkrävande. Exempel på riskfaktorer är tungt och ansträngande fysiskt arbete, tung manuell hantering, obekväma arbetsställningar, arbetsuppgifter som inte ger möjlighet till återhämtning, långvarigt sittande eller stående samt arbetsuppgifter som är repetitiva eller kräver stor precision.



Organisatoriska faktorer: organiseringen av arbetet när det gäller arbetspassens längd, möjligheter till paus, arbetstakt och arbetsuppgifternas variation samt tillgång till stöd påverkar hur påfrestande fysiska arbetsuppgifter är.



Psykosociala faktorer: en alltför stor arbetsbörda och hög arbetsintensitet kan öka arbetstagarnas stressnivåer, vilket i sin tur kan ge ökad muskelspänning och smärtkänslighet. Bristande kontroll över arbetsuppgifter, hur eller i vilken takt som uppgifterna utförs, samt brist på stöd från kollegor eller ledning, kan öka risken för belastningsbesvär. Detta beror på att arbetstagarna inte vidtar rätt skyddsåtgärder eller inte använder säkra arbetsställningar om de känner sig alltför pressade på arbetet, vilket innebär att psykosociala faktorer blir riskfaktorer för belastningsbesvär.



Arbetstagarnas egenskaper: faktorer såsom ålder, kön, längd, armlängd, hälsa (om de redan har eller har haft belastningsbesvär) och bristande kunskaper om arbetsteknik och säkra metoder kan också vara riskfaktorer för belastningsbesvär om riskerna inte hanteras på rätt sätt.

3.4 Att förebygga och hantera belastningsbesvär – processen i fem steg

Om du vill **förebygga** belastningsbesvär måste du bedöma riskerna på din arbetsplats och försöka eliminera dem. Du kommer troligen inte att kunna undanröja alla risker, men du kommer att kunna vidta effektiva åtgärder för att minska och hantera de riskfaktorer för belastningsbesvär som dina arbetstagare utsätts för.

Effektiv hantering av belastningsbesvär är lika med **tidiga insatser**. Det betyder att du måste hantera belastningsbesvären så snart du får reda på att det finns ett problem (en arbetstagare informerar dig om belastningsbesvär). Då kan du ta kontroll över situationen och se till att problemet inte förvärras. Om det lämnas utan åtgärd kan det drabba dina arbetstagares hälsa och påverka verksamhetens produktivitet. Om en eller flera av dina arbetstagare redan har sjukskrivit sig på grund av belastningsbesvär är det väldigt viktigt

att du hanterar deras **återgång till arbetet**. Ofta kan enkla förändringar, anpassningar och stödfunktioner på arbetsplatsen hjälpa arbetstagare med kroniska och smärtsamma belastningsbesvär att fortsätta att arbeta och se till att arbetet inte förvärrar tillståndet.

I följande avsnitt beskriver vi en process i fem steg för att hantera belastningsbesvär på arbetsplatsen, med utgångspunkt i det som beskrivs i avsnitt 1.2. Stegen beskrivs i tur och ordning, med förslag på de frågor som du kanske behöver titta närmare på och några användbara verktyg. Det är viktigt att komma ihåg att detta bara är förslag. Du behöver göra förbättringar som fungerar för dig och dina arbetstagare. Följande riktlinjer kan dock fungera som inspiration och hjälpa dig att identifiera de viktigaste faktorer som du behöver tänka på när du vidtar åtgärder för att förebygga och hantera belastningsbesvär.



STEG 1

FÖRBEREDELSE

I detta första steg behöver du noggrant överväga hur du ska genomföra bedömningen av risker som är relaterade till belastningsbesvär i ditt företag och vidta de åtgärder som krävs för att skydda dina arbetstagares hälsa och säkerhet. Du kommer att behöva göra följande:

1. Besluta vem som ska leda processen
2. Gå igenom tillgängliga resurser
3. Besluta hur och när du ska informera arbetstagarna och göra dem delaktiga
4. Besluta vad som ska hända och när

1. BESLUTA VEM SOM SKA LEDA PROCESSEN

Det är upp till dig som arbetsgivare att bestämma vem som ska leda processen för att bedöma och hantera risker för belastningsbesvär. Det kan vara du själv, en arbetstagare som du utser eller en arbetsmiljöexpert, till exempel en ergonom.

2. GÅ IGENOM TILLGÄNGLIGA RESURSER

När du förbereder dig inför riskbedömningen behöver du samla in en del information, till exempel följande:

- En förteckning över, eller beskrivning av, arbetsuppgifter som innefattar en risk för belastningsbesvär och som utförs i ditt företag (se avsnittet "Arbetsuppgifter som kan bidra till belastningsbesvär", s. 68–76).
- All information om belastningsbesvär som redan finns tillgänglig i ditt företag: dokumentation över olyckor och hälsoproblem, klagomål (från arbetstagare eller företrädare för arbetstagare), statistik över sjukfrånvaro och så vidare.
- Vägledning om arbetsrelaterade belastningsbesvär från nationella behöriga myndigheter (ministerier, nationella arbetsmiljöinstitut osv.).

-
- Vägledningar, checklistor eller handböcker som har producerats av din bransch (till exempel branschorganisationer) och som gäller de specifika arbetsmiljöriskerna (däribland belastningsbesvär) i din sektor.
 - Webbplatser om arbetsmiljö som tar upp riskbedömningar i allmänhet och för belastningsbesvär i synnerhet (se kapitel 5 "Resurser").

Det är också viktigt att ge alla som deltar i processen tillgång till information, utbildning och stöd som behövs.

**BESLUTA HUR OCH NÄR DU SKA
INFORMERA ARBETSTAGARNA OCH****3. GÖRA DEM DELAKTIGA**

Arbetstagarnas delaktighet och engagemang är avgörande för att förebygga arbetsmiljöproblem. Arbetstagarna bör vara delaktiga under hela processens gång (från riskbedömning till uppföljning och utvärdering av det som har genomförts). Arbetstagarnas delaktighet kan bidra till att det utvecklas en hälso- och säkerhetskultur i företaget, vilket är viktigt om du vill få varaktiga förbättringar. När det gäller belastningsbesvär bör detta också kunna bidra till ett mer öppet samtal om problemen på arbetsplatsen, vilket ger dig möjlighet att arbeta mer systematiskt och strukturerat med frågan.

4. BESLUTA VAD SOM SKA HÄNDA OCH NÄR

Alla i ditt företag måste förstå att det kommer att ta tid att hantera problemet med belastningsbesvär på arbetsplatsen, att ni måste besluta om mål och en plan (inklusive olika steg, enligt beskrivningen i den här vägledningen, eller något liknande) och att resurser måste avsättas för projektet.

Visa ditt engagemang för processen genom att besluta och informera om en grundläggande tidsplan för de kommande stegen. Var realistisk när det gäller hur snabbt verksamheten kommer att kunna gå igenom processen, men se till att alla förstår att den här frågan ska hanteras nu.

GÅ INOM CHECKLISTAN NEDAN FÖR ATT KONTROLLERA OM DU ÄR REDO ATT GÅ VIDARE TILL NÄSTA STEG:

- ☒ Har du en bra uppfattning om vad belastningsbesvär är, eller behöver du skaffa mer information?
- ☒ Tror du att ni kan hantera frågan internt, eller kommer ni att behöva ta in rådgivning eller stöd utifrån?
- ☒ Förstår du och dina anställda hur viktigt det är att hantera belastningsbesvär på ett mer systematisk och strukturerat sätt?

- ☒ Har du en bra bild av alla arbetsuppgifter som utförs i din verksamhet, eller behöver du titta närmare på de olika arbetsprocesserna?
- ☒ Vet du hur du ska involvera arbetstagarna?
- ☒ Har du undersökt om någon från din bransch har utarbetat särskilda riktlinjer eller checklistor för din sektor?



STEG 2

BEDÖMA RISKER

Riskbedömningsfasen – att utföra en översikt av arbetsmiljön när det gäller belastningsskador – är oerhört viktig, eftersom det är under denna fas som du identifierar vad som behöver ändras. Genom att göra denna bedömning uppfyller du också det rättsliga kravet på en bedömning av de risker som arbetstagare är exponerade för på arbetsplatsen.

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Identifiera riskfaktorer för arbetsrelaterade belastningsbesvär på din arbetsplats
2. Fastställa prioriteringar – vilka frågor ska behandlas först?

IDENTIFIERA RISKFAKTORER FÖR ARBETSRELATERADE 1. BELASTNINGSBESVÄR I DIN ARBETSMILJÖ

Det är viktigt att arbeta systematiskt och se till att alla relevanta risker och problem identifieras. Det kan finnas särskilda riskbedömningsverktyg för din sektor i ditt land. Kom ihåg att ta reda på om det finns sådana innan du börjar – de kan vara till stor hjälp.

För att hjälpa dig komma igång följer nedan en lista över typiska bidragande faktorer för belastningsbesvär. I verktygslådorna på sida 77 och 78 finns två förslag till verktyg som kan hjälpa dig att göra arbetstagarna delaktiga i processen.

ARBETSUPPGIFTER SOM KAN BIDRA TILL BELASTNINGSBESVÄR

Som ett led i riskbedömningen bör du sträva efter att identifiera arbetsuppgifter som har några av de egenskaper som vi anger nedan och som brukar bidra till belastningsbesvär.



FYSISKA FAKTORER OCH MILJÖFAKTORER

Behöver arbetstagarna hantera tunga bördor och samtidigt böja eller vrida ryggen?

Tunga eller frekventa lyft är en risk för dina arbetstagare. Det är viktigt att tänka på hur tunga bördor som behöver lyftas och hur ofta de behöver lyftas och se till att arbetstagarna vet hur man ska använda bra lyftteknik. Men till och med när man använder bra lyftteknik kan bördor vara alltför tunga eller behöva lyftas alltför ofta, vilket bidrar till belastningsbesvär.

Behöver arbetstagarna använda kraft eller koncentrerat tryck?

Att behöva använda storkraft eller stort tryck (till exempel att skjuta eller dra något tungt eller behöva trycka hårt på knappar, lådor eller verktyg) är en egenskap hos arbetet som kan bidra till belastningsbesvär. Därför är det viktigt att notera hur ofta en sådan arbetsuppgift

behöver utföras, om det finns bra grepp eller ytor som optimerar kraftanvändningen och om arbetstagarna använder en bra teknik för de kraftfulla rörelserna.

Måste arbetstagarna utföra vissa repetitiva uppgifter?

Även rörelser som kräver mindre kraft kan bidra till belastningsbesvär när de utförs repetitivt. Att behöva utföra en viss arbetsuppgift om och om igen kan skapa problem (till exempel att registrera uppgifter med ett tangentbord). Därför är det viktigt att arbetsuppgifter som utförs upprepade gånger optimeras så mycket som möjligt efter förutsättningarna (det vill säga att arbetsuppgifterna utförs effektivt) och ger möjlighet till anpassning beroende på arbetstagarens kapacitet och fysiska egenskaper (till exempel små eller stora händer, lång eller kort och så vidare).

Måste arbetstagarna stå eller sitta i obekväma eller statiska arbetsställningar?

Även att ha en ergonomiskt korrekt kroppsställning statiskt i många timmar kan bidra till belastningsbesvär. Att ha en obekväm ställning under lång tid kan utgöra ett allvarligt hot mot rörelseapparatens hälsa. Titta på de arbetsuppgifter där det krävs en statisk kroppsställning och se om det går att variera ställningen eller optimera kroppens position när arbetsuppgiften utförs (till exempel genom att ge stöd för armarna).

Utsätts arbetstagarna för vibration, till exempel när de arbetar med verktyg eller sitter eller står på en vibrerande yta?

Vibrationer kan överanstränga och överstimulera muskler och leder vilket kan bidra till belastningsbesvär. De som arbetar med vibrerande verktyg behöver

därför få möjlighet att ta paus från vibrationerna och ägna tid åt att utföra andra arbetsuppgifter som inte innefattar vibrationer. Tänk på att vibrationer också kan uppstå genom kroppen när man kör ett fordon och att det krävs raster även från detta.

Arbetar arbetstagarna i dålig belysning, låga temperaturer eller hög luftfuktighet?

Dålig belysning är krävande för ögonen, vilket kan bidra till belastningsbesvär i nacke och axlar. Därför är det viktigt med bra belysning på arbetsplatsen. Låg temperatur kyler ned musklerna, vilket försvårar arbetstekniken och bidrar till fel, minskad produktivitet och belastningsbesvär. Lämplig klädsel (för temperaturkontroll) eller draperier (för att undvika kalldrag från en dörr som ständigt öppnas och stängs) skulle kunna lösa problemet. Hög luftfuktighet



betyder att svett avdunstar långsammare, vilket kan försämra rörelseapparatens funktion och andra viktiga kroppsfunktioner. Detta kan avhjälpas genom att arbetstagarna får tillgång till vatten och möjlighet att ta rast.

Behöver arbetstagarna utföra arbetsuppgifter i trånga utrymmen där det inte finns plats för att utföra arbetsuppgiften eller att utföra den på ett säkert sätt?

Även att utföra en arbetsuppgift som inte skulle vara problematisk i vanliga fall kan orsaka problem om den utförs i ett trångt utrymme. Att bära en låda genom en trång korridor, borra i ett trångt utrymme eller sitta i ett trångt utrymme kan till exempel bidra till risk för skador eller belastningsbesvär. Det kanske går att organisera arbetsplatsen så att man undviker brist på utrymme.

Hur är arbetsytor och sittplatser utformade?

Att arbetapå en hal eller grov yta kan utsätta arbetstagaren för skaderisk. Detta påverkar även produktiviteten och ställer höga krav på muskler och leder för att kontrollera rörelser. Det kan bidra till belastningsbesvär. Att se till att ytan är lämpligare för arbetsuppgiften, skaffa bättre utrustning (till exempel skor eller sitsar) eller hitta nya arbetsmetoder för att undvika den riskfyllda ytan kan vara några lösningar på detta problem.

**Vilka egenskaper har de föremål som hanteras?
Är de stora, klumpiga eller vassa?**

Föremål som behöver hanteras (till exempel borrar, saxar, lådor, rattar, snören och så vidare) kan bidra till belastningsbesvär på grund av sin form eller storlek. Sådana föremål kan identifieras genom att man frågar arbetstagarna om de förknippar några av de föremål

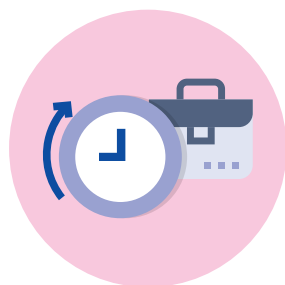
som de hanterar med värk i kroppen. Detta problem kan till exempel avhjälpas med ny eller mer ergonomisk utrustning, organisering av arbetet så att föremålet inte behöver hanteras lika ofta, användning av hjälpmedel (till exempel glidsäkra handskar) och anpassning av föremålets position när det måste hanteras. Lösningen beror till stor del på föremålet, arbetstagarna och situationen.

Hur är vikten och viktfordelningen hos föremål eller personer som behöver hanteras? Är vissa föremål tunga, instabila eller oförutsägbara?

Att bära, skjuta eller dra föremål eller personer kan orsaka problem om de är mycket tunga eller om vikten är dåligt fördelad (till exempel lyfta en avfallstunna), instabila (till exempel bära en hink vatten) eller förutsägbara (till exempel bära ett barn eller flytta en patient).

Hur ser behållare, verktyg och handtag ut? Är de svåra att hålla eller farliga i sig (till exempel vassa eller heta)?

Om en arbetstagare behöver vara särskilt försiktig när hen hanterar eller bär något, till exempel om föremålet är giftigt, mycket dyrt eller bräckligt (till exempel en person), krävs större muskelkontroll hos arbetstagaren, vilket kan bidra till belastningsbesvär.



ORGANISATORISKA FAKTORER

Förekommer det dagar eller andra perioder med mycket högt arbetstempo (när uppgifter måste utföras snabbt eller inom snäva tidsfrister)?

Nästan oavsett vilken arbetsuppgift som utförs kommer muskelanvändningen att öka när en arbetstagare måste hålla snäva tidsfrister. Dessutom blir många arbetsuppgifter farligare när de utförs snabbt och dessutom kanske arbetstekniken blir sämre och arbetstagarna kan glömma bort eller undvika att ta rast.

Förekommer det långa arbetsdagar med begränsade möjligheter att ta rast?

Vissa arbetsuppgifter är ofarliga om de utförs med tillräckligt med tid för återhämtning. Flera långa arbetsdagar i följd med begränsade möjligheter att ta rast och återhämta sig fysiskt och mentalt kan dock vara ett hot mot arbetstagarnas hälsa även när de utför dessa normalt sett ofarliga arbetsuppgifter.

Är arbetstagarnas arbetsuppgifter tillräckligt varierade?

Ofta missar företag möjligheter att låta sina arbetstagare skaffa sig kompetens för olika typer av arbetsuppgifter. Utöver att man på så sätt får fördelen av att ha fler arbetstagare som är kvalificerade för att utföra en rad olika uppgifter kan ett företag som tar vara på denna möjlighet också skapa nya möjligheter för att fördela arbetsuppgifter på fler personer och skapa en varierad arbetsdag för sina arbetstagare, vilket oftast minskar risken för att man utvecklar belastningsbesvär.

Sitter eller står dina arbetstagare i samma ställning under långa perioder?

Att sitta eller stå i samma ställning i flera timmar kan bidra till belastningsbesvär. Att införa möjligheter till raster (även mycket korta raster) eller att byta ställning (till exempel alternera stående och sittande arbete) under dagen kan bidra till att förebygga eller minska risken för belastningsbesvär.



PSYKOSOCIALA FAKTORER

(SE ÄVEN KAPITEL 2 "HANTERA PSYKOSOCIALA RISKER OCH ARBETSRELATERAD STRESS")

De psykosociala faktorer som beskrivs i kapitel 2, som höga krav (alltför stor fysisk eller psykisk arbetsbelastning), brist på kontroll över arbetet (arbetsscheman, arbetsuppgifter och så vidare) och liten variation (monotona och repetitiva arbetsuppgifter) kan orsaka eller förvärra belastningsbesvär. Några av dessa faktorer är kopplade till de "organisatoriska faktorer" som beskrivs i det föregående avsnittet och i det följande avsnittet tar vi upp ytterligare några psykosociala faktorer. Vi rekommenderar dock att du läser kapitel 2 för att få en mer heltäckande översikt. Genom att ta itu med psykosociala risker bidrar du också till att förebygga belastningsbesvär.

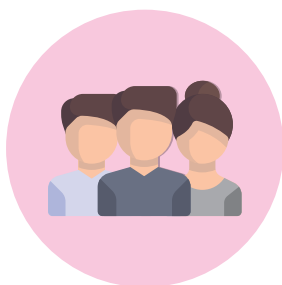
En stressad arbetstagare kommer sannolikt att ändra sitt sätt att utföra arbetet, till exempel genom att öka arbetstakten eller bära tyngre bördor för att bli klar snabbare. Stress kan också öka spänningen i musklerna, vilket gör att musklerna tröttnas ut, och kan också förlänga varaktigheten i muskelaktiviteten och minska sannolikheten för återhämtning. Stress kan också förstärka smärtupplevelsen eller försämra de mekanismer som används för att hantera smärta.

Finns det arbetstagare som inte har kontroll över sina arbetsuppgifter eller sin arbetsbelastning?

Människor har en bra känsla för sin egen förmåga, och arbetstagare som kan styra över sin arbetsdag och sina arbetsuppgifter kan därför göra prioriteringar av arbetsuppgifter som medför lyft, välja när de ska ta rast och variera sitt arbete på ett hälsosamt sätt, om de har de nödvändiga kunskaperna. Brist på kontroll bidrar dock till belastningsbesvär genom att arbetstagarna kanske arbetar utöver sin förmåga i fråga om tunga lyft, tid utan rast, eller med vilken frekvens en arbetsuppgift utförs.

Förekommer det en tung mental arbetsbelastning?

En tung mental arbetsbelastning kan i sig bidra till belastningsbesvär eftersom den ger mer spända muskler, men den kan också förvärra befintliga arbetsbesvär. En arbetsuppgift som kräver stor koncentration under flera timmar (till exempel att hantera en maskin eller betjäna flera krävande personer i en lång kö) kan till exempel påverka smärtupplevelsen.



INDIVIDUELLA FAKTORER

Passar vissa arbetsuppgifter bättre för vissa arbetstagares längd, ålder, hälsa och så vidare än för andra?

Det är viktigt att arbetsuppgifterna anpassas efter den arbetstagare som utför dem (till exempel anpassas efter arbetstagarnas kapacitet eller fysiska egenskaper, till exempel lång eller kort, fullständigt frisk eller med en kronisk sjukdom). Stående arbete vid en viss höjd kanske till exempel är för högt för vissa arbetstagare och för lågt för andra. Vissa arbetstagare kanske också har en kronisk sjukdom som kräver vissa anpassningar.

Är arbetsuppgifterna anpassade efter arbetstagarnas yrkeskompetens?

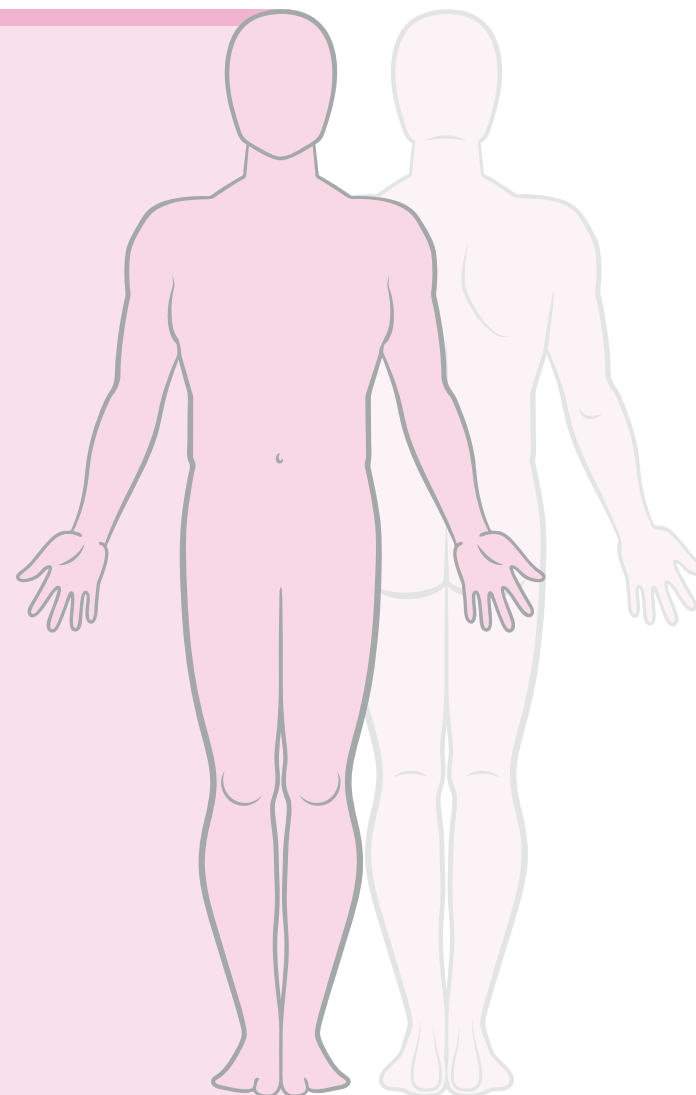
Att utföra en arbetsuppgift som är för lätt eller för svår kan bidra till belastningsbesvär. Om arbetstagare utför en arbetsuppgift som är för svår kan en dålig arbetsställning eller ökad muskelspänning bidra till belastningsbesvär. Om arbetstagare utför en arbetsuppgift som är för lätt kanske de tappar koncentrationen och glömmer bort arbetstekniken, vilket kan bidra till belastningsbesvär.



KARTLÄGGNING AV KROPPEN

Ett sätt att börja diskutera belastningsbesvär kan vara att skriva ut och hänga upp en bild över en kropp på en whiteboardtavla eller vägg (*se bilaga 2*). Häng en penna bredvid bilden, så att arbetstagarna kan använda den för att markera de kroppsdelar där de har upplevt smärta eller andra symptom på belastningsbesvär under den senaste veckan eller månaden. Varje arbetstagare kan också sätta ett märke längst ned på bilden för att visa att de har deltagit. När det finns lika många markeringar längst ned på bilden som det finns arbetstagare på företaget, eller när det har slagits fast att alla som vill bidra har gjort det, kan ni använda det mönster som framträder på bilden för ett diskussions- och idéklädningsmöte.

Om ni vill kan ni använda pennor i olika färg för olika typer av problem. Ni kan till exempel använda en röd penna för psykosociala problem och en grön penna för fysiska problem.





VERKTYGSLÅDA

GÖR EN FOTOSAFARI

Ett sätt att identifiera de faktorer som bidrar till belastningsbesvär på din arbetsplats är att be arbetstagarna att ta bilder med sina mobiltelefoner under en tvåveckorsperiod. Varje person (arbetstagare och chefer) bör ta två eller tre bilder av något som de uppfattar som riskfyllt eller som de upplever utlöser symptom på belastningsbesvär på jobbet. De kan också ta bilder på arbetssituationer eller utrustning som de uppfattar bidrar till att förebygga belastningsbesvär. Bildkvaliteten har ingen betydelse och de behöver inte vara självförklarande. I stället bör varje arbetstagare och chef lämna kortfattade förklaringar av sina bilder.

En bild på en risk kanske till exempel visar höjden på hålet i en skräpcontainer som avfallstunnor ska tömmas i (vilket kräver kraft och en besvärlig kroppsställning för arbetstagarna, för att hindra skräpet från att falla tillbaka

över dem från tunnan). Ett exempel på något som bidrar till att förebygga belastningsbesvär skulle kunna vara en bild på kollegor som hjälper varandra under en stressig period.

Varje person kan skriva ut sina bilder och klistra upp dem på en tavla (till exempel i ett lunchrum eller mötesrum). När safarin är klar anordnar den person som leder projektet en workshop då alla bilder visas upp och de problem som kommer fram kan diskuteras. Syftet är att nå en samsyn om vad bilderna visar. Sedan bör bilderna grupperas efter tema (till exempel positiva och negativa aspekter av hjälpmedel, skyddsutrustning, kroppsställningar, variation i arbetsuppgifter och så vidare).

I företag med upp till tio arbetstagare fungerar det bra att ha en workshop med fotosafari. Om du har fler än tio arbetstagare bör du överväga att hålla flera workshoppar.

FASTSTÄLLA PRIORITERINGAR – VILKA 2. FRÅGOR SKA BEHANDLAS FÖRST?

Det är avgörande att prioritera de åtgärder som ska vidtas för att förhindra eller minimera arbetsrelaterade belastningsbesvär. Det finns många sätt att prioritera och en mängd saker att ta hänsyn till. I allmänhet bör prioriteringen ta hänsyn till hur allvarlig risken är, det sannolika resultatet av en händelse som den leder till, antalet arbetstagare som kan påverkas och hur lång tid som krävs för att vidta förebyggande åtgärder.

Det är viktigt att arbetstagarna är delaktiga i prioriteringen av de problem som ska tacklas först. Deras synpunkter på vilka arbetsuppgifter och situationer som med störst sannolikhet bidrar till belastningsbesvär kommer att vara värdefulla.



STEG 3

PLANERA ÅTGÄRDER

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Komma överens om vilka åtgärder som ska vidtas för att eliminera eller minska riskerna
2. Upprätta en handlingsplan

KOMMA ÖVERENS OM VILKA 1. ÅTGÄRDER SOM SKA VIDTAS

När ni diskuterar och kommer överens om åtgärder är det viktigt att följa följande allmänna principer för förebyggande:

- **Undvika risk för belastningsbesvär**, till exempel:
 - automatisera lyft och transporter
- **Bekämpa risker för belastningsbesvär vid källan**, till exempel:
 - minska höjderna som laster behöver lyftas upp på
 - förbättra golvbeläggning för att ge en bättre yta att stå på
- **Anpassa arbetet till individen**, till exempel:
 - utforma arbetsplatsen så att det finns tillräckligt med utrymme för att arbetstagarna ska kunna inta korrekt arbetsställning
 - välja inställningsbara stolar och bord
 - införa arbetsrotation för att minska repetitivt och monotont arbete, eller införa regelbundna raster för att ge arbetstagare återhämtningsmöjlighet

- **Anpassa arbetet till den tekniska utvecklingen**, till exempel:

- hålla dig ajour med nya hjälpmedel och mer ergonomisk(a) anordningar, verktyg, utrustning och så vidare
- hålla arbetstagarna ajour med teknisk utveckling, så att de behåller sin känsla av kompetens

- **Ersätt farliga ämnen med ämnen som inte är farliga eller mindre farliga**, till exempel:

- ersätta manuell hantering av (tunga) laster med mekanisk hantering.

- **Utveckla en enhetlig övergripande policy för det förebyggande arbetet**, vilken omfattar teknik, arbetsorganisation, arbetsvillkor, sociala relationer och påverkan från faktorer i arbetsmiljön

- **Genomför gemensamma åtgärder först** till exempel:

- prioritera greppsäkra handtag hellre än glidsäkra handskar, mindre belastning per lyft hellre än ryggstödsbälten (stöd för ländryggen) eller handledsstöd, och färre arbetsuppgifter som kräver att arbetstagarna sitter på huk eller knäböjer hellre än knäskydd

- **Ge arbetstagarna lämpliga instruktioner och utbildning**, till exempel:

- tillhandahålla praktisk utbildning och information om korrekt användning av arbetsutrustning (lyftanordningar, stolar, möbler), hur man organiserar arbetet och arbetsstationen ergonomiskt sett, och säkra arbetsställningar (sittande, stående) och så vidare

Tabell 3: Exempel på åtgärder för att ta itu med belastningsbesvär

Som nämndes tidigare kan belastningsbesvär orsakas av fysiska, arbetsorganisatoriska, psykosociala och individuella faktorer – och för det mesta samverkar dessa faktorer med varandra. På grund av dessa många olika orsaker är det bästa sättet att hantera belastningsbesvär en kombinerad strategi.

I tabell 3 visas exempel på åtgärder som inriktar sig på olika riskfaktorer för belastningsbesvär. Åtgärder för att ta itu med en enda riskfaktor i sig kommer förmodligen att vara mindre effektiva än en kombination av åtgärder som är riktade mot flera faktorer.

Typ av åtgärd	Möjliga insatser	Exempel
Inriktning på arbetsplatsens utformning/utrustning	• Insatser med inriktning på att ändra arbetsplatsens utformning	• Anpassa arbetsplatsens placering, höjd och utformning för att förbättra arbetsställningar • Tillhandahåll inställningsbara stolar, använd plattformar osv.
	• Insatser med inriktning på den fysiska miljön	• Skaffa bra belysning, undvik reflexioner i skärmar • Se till att temperaturen går att kontrollera
	• Insatser med inriktning på arbetsutrustning	• Se till att utrustningen är ergonomiskt utformad och lämpad för arbetsuppgiften • Underhåll utrustning regelbundet • Använd i första hand lätta verktyg, minska vikten på föremål som används i arbetsuppgifter
Inriktning på arbetsorganisation	• Insatser med inriktning på arbetsorganisation/arbetsprocesser	• Planera arbetet för att undvika repetitivt eller långvarigt arbete i dåliga ställningar • Inför korta, frekventa avbrott från mer riskfylld verksamhet (inte nödvändigtvis en rast) • Roter arbetsuppgifter eller omfördela arbete • Ändra bemanningsnivå och/eller frekvens i arbetscykler
	• Insatser med inriktning på arbetsvillkor	• Begränsa längden på vissa arbetsuppgifter under vissa förhållanden (kyla, luftfuktighet och så vidare)

Typ av åtgärd	Möjliga insatser	Exempel
Inriktning på psykosociala faktorer och stress	• Insatser för att minimera stressfaktorer	• Möjliggör variation i hur arbetsuppgifterna utförs • Möjliggör raster • Visa intresse för arbetstagarnas arbetsuppgifter och deras hälsa och fråga dem regelbundet vad de tycker
	• Insatser för att se till att arbetstagare kan styra över arbetssituationen	• Se till att arbetstagarna får rätt utbildning så att de känner att de har kompetens för sina arbetsuppgifter. • Se till att arbetstagarna har tillräckligt inflytande över hur arbetsuppgifter ska utföras och hur snabbt de ska utföras, så att de kan göra de anpassningar som deras kropp behöver. • Uppmuntra och främja bra stöd från kollegor
Inriktning på arbetstagare	• Insatser för att öka medvetenheten	• Ge arbetstagarna tillgång till praktisk information om hur man skyddar och främjar hälsa i rörelseapparaten på arbetet • Dela erfarenheter från arbetstagare som har utvecklat belastningsbesvär
	• Utbildning	• Utbilda arbetstagarna i att använda utrustning, korrekt ställning och så vidare • Utbilda arbetstagarna i hur man bibehåller hälsa i rörelseapparaten på arbetet
	• Personlig skyddsutrustning	• Ge arbetstagarna tillgång till nödvändig skyddsutrustning
	• Protokoll för återgång till arbete	• Inför rutiner för att återintegrera arbetstagare som har varit borta från arbetet på grund av belastningsbesvär

När du bestämmer vilka åtgärder som ska vidtas kan det vara till hjälp att titta på vad företaget har gjort (om något har gjorts) tidigare för att hantera det berörda problemet. Vad har fungerat bra tidigare och vad har inte gjort det? Vad skulle kunna göras annorlunda den här gången? Kan du utgå från tidigare aktiviteter som har varit framgångsrika förut?

Det är viktigt att tänka på vad som är möjligt med till exempel hänsyn till ekonomiska resurser och inte komma överens om åtgärder som kanske inte är genomförbara i praktiken. Fastställ vilka resurser som kan avsättas för att stödja genomförandet av åtgärderna. Vad har ni till exempel för budget för att köpa in ny ergonomisk utrustning? Även de ekonomiska resurserna är mycket begränsade går det att göra förändringar som kostar väldigt lite eller inget alls när det gäller tidpunkter för arbetsuppgifter, prioritering av arbetsuppgifter och arbetsorganisation.



VERKTYGSLÅDA

IDÉKLÄCKNING FÖR FÖRSLAG TILL INSATSER

Ett idékläckningsmöte där alla kommer med förslag till insatser och aktiviteter för att ta itu med de prioriterade frågorna kan vara ett bra sätt att göra arbetstagarna delaktiga i processen. Ett sätt att strukturera mötet kan vara att be arbetstagarna att föreslå insatser med inriktning på arbetsplatsens utformning, utrustning, arbetsorganisation, psykosociala faktorer eller arbetstagare. Därefter kan ni som grupp diskutera om det behövs insatser på alla dessa nivåer eller ej. Några frågor kanske kräver en kombination av insatser med inriktning på flera faktorer medan andra kanske kan hanteras med enbart en mindre förändring.

2. UPPRÄTTA EN HANDLINGSPLAN

Utmaningen är att utforma en handlingsplan som är tillräckligt konkret för att alla ska förstå sin roll och vad som ska ske när. I planen bör det anges vem som ansvarar för att genomföra de överenskomna lösningarna och hur du och dina arbetstagare ska få reda på om lösningarna har gett avsett resultat.

I bilaga 3 finns en mall för en handlingsplan som du kan använda som vägledning (du kan förstås anpassa den efter dina behov). Se till att du bevarar detta dokument och håller det uppdaterat så att det kan användas som referens i framtiden och som bevis på de åtgärder som du har vidtagit i ditt företag för att förebygga belastningsbesvär.

För ett effektivt genomförande behövs en handlingsplan. En bra handlingsplan innehåller följande:

- Problem – beskrivning
- Hur prioriterad frågan är
- Lösningar – vad som ska göras
- Ansvar – vem som ska sköta åtgärderna
- Resurser – i form av pengar, tid osv.
- Tidsplan – vad ska göras och när
- Utvärdering – hur vet ni om de genomförda lösningarna var effektiva

Se tabell 4 för exempel. I verkligheten kommer en handlingsplan sannolikt att innehålla flera problem och lösningar (enligt de prioriteringar ni kom överens om tidigare). Det är viktigt att varje lösning beskrivs kortfattat (vem som är ansvarig, tillgängliga resurser, tidsplan och utvärderingsmetod).

Tabell 4: Exempel på en handlingsplan för att minska belastningsbesvär i samband med stillasittande arbete

Problem	Prioritering	Lösningar	Ansvar	Resurser	Tidsplan	Utvärdering
Stillasittande arbete: långa perioder av stillasittande när kontorsarbete och datorbaserade arbetsuppgifter utförs.	Hög	Inriktning på arbetsplatsen - Använd ergonomiska kontorsmöbler (inställningsbara, lämpliga för olika bildskärmsarbeten och individuella skillnader) - Använd ståbord (för att avbryta och minska stillasittandet genom att alternera sittande och stående ställningar)	Ägare/chef	Tid för ägare/chef att - bedöma och avgöra vilka möbler som ska köpas in - bedöma och tillsammans med arbetstagarna besluta vilka ändringar som ska göras i arbetsorganisationen för att ta itu med stillasittande arbete - tillhandahålla utbildning Ekonomiska resurser som behövs - för att ersätta stolar och bord med nya ergonomiska möbler - för att anlita en arbetsmiljöexpert/ergonom	Utgången av andra kvartalet	Samla in återkoppling om hur det går med genomförandet vid varje månadsmöte Utvärdering sex månader efter genomförandet (Känner/upplever arbetstagarna någon förbättring? Har sjukfrånvaron på grund av belastningsbesvär minskat?)
		Inriktning på arbetsorganisationen för att minska långvarigt sittande - Organisera arbetet så att det går att ta rast - Säkerställa variation i arbetsuppgifterna för att alternera sittande och stående ställningar	Ägare/chef		Utgången av tredje kvartalet	
		Inriktning på psykosociala faktorer Främja autonomi i arbetet (arbetstagarna bör kunna ha viss kontroll över sitt arbete, så att de kan ta rast, så att de kan alternera/variera stående och sittande ställningar)	Ägare/chef		Utgången av tredje kvartalet	
		Inriktning på arbetstagare - Öka medvetenhet om hälsoutfall i samband med stillasittande arbete - Utbilda arbetstagarna i rätt teknik för att justera möbler, använda mus och tangentbord och andra datainmatningsenheter, använda arbetsyta för att säkerställa en bekväm, neutral arbetsställning. - Uppmuntra korta pauser för att stretcha fingrar, händer, armar och ben.	Ägare/chef, arbetstagare		Utgången av första kvartalet	



STEG 4

VIDTA ÅTGÄRDER

I detta steg kommer du att genomföra och följa upp de överenskomna åtgärderna.

Detta steg hänger nära ihop med planeringen av åtgärder och syftar till att säkerställa att de ansvariga genomför de överenskomna förebyggande åtgärderna och skyddsåtgärderna. Det är därför viktigt att:

- se till att ansvaret för att genomföra de olika överenskomna insatserna och åtgärderna är tydligt fastställt
- hålla regelbundna möten med de berörda personerna eller berätta om handlingsplanen under möten som redan genomförs regelbundet

- under dessa möten titta på varje åtgärd i tur och ordning och fråga hur det går och vilka hinder det finns
- säkerställa att arbetstagarna är involverade och delaktiga samt att ansträngningar görs för att se till att åtgärderna tas emot väl av berörda arbetstagare
- uppmuntra förslag till ändringar i insatserna baserat på arbetstagarnas erfarenhet av genomförandet

Kontinuerlig uppföljning ingår också i detta steg. Ett vanligt problem är att ansträngningar och fokus på genomförandet av förändringarna mattas av med tiden. För att se till att åtgärderna ger varaktigt resultat är det därför viktigt att du följer upp processen. Följande frågor bör vara till hjälp för detta:

- ☒ Har genomförandet gjorts som det var avsett? Titta på handlingsplanen och fråga dig själv "Har allt blivit gjort?"
- ☒ Har det uppstått hinder i genomförandeprocessen som du behöver ta itu med?

-
- ☒ Hur går genomförandet i fråga om olika typer av aktiviteter, till exempel följande:
 - Använder arbetstagarna verkligen den nya ergonomiska utrustningen och använder de den korrekt?
 - Har några av de överenskomna ändringarna i arbetsplatsens utformning genomförts?
 - Har några av de överenskomna ändringarna i arbetstagarnas beteende genomförts?
 - Följs eventuella nya riktlinjer?
 - Har arbetstempot för arbetsuppgifter justerats och har det införts raster?



STEG 5

UTVÄRDERING

Syftet här är att få en överblick över vad som har uppnåtts och hur du kan använda lärdomarna för framtiden. Vi rekommenderar att du granskar alla åtgärder som har vidtagits flera månader (eller ungefär ett år) efter den första granskningen av arbetsvillkoren.

I detta steg kommer ni att göra följande:

1. Utvärdera om ni har uppnått det ni eftersträvar
2. Se över hela processen med riskbedömning och planering och genomförande av åtgärderna

UTVÄRDERA OM NI HAR UPPNÅTT 1. DET NI EFTERSTRÄVADE

Utvärdera om de genomförda åtgärderna fick avsedd effekt genom att reflektera över frågorna nedan och diskutera dem med dina arbetstagare, till exempel i möten eller genom en kortfattad enkät online eller på papper (enkäten kan vara anonym om du tror att detta skulle fungera bättre hos er):

- ☒ Har antalet arbetstagare som upplever belastningsbesvär påverkats (minskat eller ökat) av de genomförda åtgärderna?
- ☒ Har arbetstagarnas upplevelse av smärta (eller belastningsbesvärens allvarlighetsgrad) påverkats (minskat eller ökat) av de genomförda åtgärderna?
- ☒ Gör om övningen med kartläggningen av kroppen (om ni använde den i början): ser den nya kartan annorlunda ut än den ni skapade innan handlingsplanen genomfördes?
- ☒ Har handlingsplanen gett arbetstagare med befintliga belastningsbesvär möjlighet att arbeta på ett sätt som inte förvärrar deras belastningsbesvär?

-
- ☒ Fungerade lösningarna lika bra för alla arbetstagare?
 - ☒ Fungerade vissa inslag i handlingsplanen bättre än andra?
 - ☒ Känner arbetstagarna sig mindre trötta efter arbetsdagen nu?

☒ Har handlingsplanen gett några oönskade effekter (har den till exempel lett till (över)belastning av andra kroppsdelar än de som påverkades tidigare)? Nedan följer några exempel på oönskade effekter och på möjliga lösningar:

- Ny hjälputrustning kan underlätta en arbetsuppgift och därmed höja arbetstakten, vilket kan leda till nya problem i fråga om påfrestningar på muskler eller leder.
- Hjälpmedel kan leda till att en arbetsuppgift tar längre tid och påverkar hur mycket en arbetstagare kan göra på en viss tid. För att undvika alltför mycket press kan det därför vara nödvändigt att tydligt kommunicera hur arbetsuppgifter bör prioriteras.
- En ändrad arbetsrutin kan leda till ny belastning på kroppen. Ändringar kan behöva införas gradvis för att arbetstagarna inte ska överanstränga sig.

-
- Om en arbetstagare skyddas från en arbetsuppgift som är överansträngande för hen kan detta skapa frustration och/eller överbelastning hos de arbetstagare som tar över arbetsuppgiften.
 - Nya arbetsrutiner, metoder eller maskiner kan skapa förvirring och osäkerhet hos arbetstagarna om de inte upplever att de har fått bra utbildning. Därför kanske de undviker att använda den nya rutinen, metoden eller maskinen.
 - Alla förändringar i utrustning, rutiner eller arbetsorganisation kan påverka arbetstagarens upplevelse. Det bör dock vara möjligt att undvika negativa konsekvenser så länge arbetstagarna får ordentlig information om förändringarna och skälen till att de genomförs.
 - Massage upplevs i allmänhet som en stor förmån för arbetstagare. Men den påverkar inte orsakerna till och de utlösande faktorerna för belastningsbesvär, vilket betyder att man inte bör förvänta sig att belastningsbesvären ska minska av dem. Om arbetstagarna förväntar sig förbättringar av massagen kommer de att bli besvikna.

2. GRANSKA HELA CYKELN

Det är viktigt att du för egna anteckningar om utvärderingen så att du kan gå tillbaka till dem nästa gång du genomför eller granskar insatser för att förebygga och hantera belastningsbesvär.

Du ber på nytt dina anställda att ägna några minuter av ett möte för att diskutera följande frågor:

- ☒ Vad fungerade bra och vad behöver göras annorlunda i framtiden?
- ☒ Vad hade du kunnat göra annorlunda i varje steg för att processen skulle ha fungerat bättre?
- ☒ Var riskbedömningsmetoden effektiv?
- ☒ Kände arbetstagarna sig delaktiga och kände de egenansvar under processen?
- ☒ Vad kan göras i framtiden för att se till att arbetstagarna fortsätter att känna sig informerade och delaktiga?

- ☒ Gav du som chef stöd till åtgärderna på bästa möjliga sätt?
- ☒ Hur kan vi se till att de positiva effekterna av våra åtgärder blir varaktiga?

Din riskbedömning måste ses över regelbundet av flera skäl, bland annat följande:

- Ändringar i arbetsprocessen (andra maskiner eller verktyg används, ändringar i de arbetsuppgifter som utförs).
- Om de nuvarande förebyggande åtgärderna eller skyddsåtgärderna inte är tillräckliga eller inte längre är lämpliga.
- Olyckor eller arbetsrelaterade sjukdomar som leder till skada eller ohälsa kan vara ett tecken på att det krävs förändringar för att förebygga liknande händelser i framtiden.

Riskbedömning är inte en engångsaktivitet.

4. Vilka är mina rättsliga skyldigheter?



RÄTTSLIG STÄLLNING INOM EUROPEISKA UNIONEN

Genom EU:s ramdirektiv (89/391) införs en rättslig skyldighet för arbetsgivarna att skydda sina arbetstagare genom att undvika, utvärdera och bekämpa risker för deras säkerhet och hälsa (utan att specifika risker anges). I detta ingår de psykosociala faktorer på arbetsplatsen som kan orsaka eller bidra till stress eller psykiska och fysiska hälsoproblem och riskfaktorer för belastningsbesvär. Direktivet innehåller också en allmän skyldighet för arbetstagare att tillämpa de skyddsåtgärder som deras arbetsgivare föreskriver.

RÄTTSLIG STÄLLNING I DITT LAND

Läs mer om arbetsmiljölagstiftningen i ditt land hos din nationella arbetsmiljömyndighet eller hos EU-Oshas nationella kontaktpunkter (du hittar kontaktuppgifter till kontaktpunkten i ditt land på <https://osha.europa.eu/sv/about-eu-osha/national-focal-points>).

5. Resurser



STRESS OCH PSYKOSOCIALA FRÅGOR

EU-Oshas webbplats: <https://osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHwiki, "Psychosocial issues", https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_issues

Europeiska kommissionen (2014). Promoting mental health in the workplace. Guidance to implementing a comprehensive approach.

Finns på <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en&moreDocuments=yes>

Europeiska kommissionen (2014). Interpretative Document of the Implementation of Council Directive 89/391/EEC in relation to Mental Health in the Workplace.

Finns på <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en&moreDocuments=yes>

Belastningsbesvär

EU-Oshas webbplats: <https://osha.europa.eu/sv/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHwiki, artiklar om belastningsbesvär, https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

ALLMÄNT

Europeiska kommissionen (1996). Guidance on risk assessment at work.

Finns på: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europeiska kommissionen (2017). Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen är allas ansvar. Praktisk vägledning för arbetsgivare

Finns på <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16893&langId=sv>

Europeiska kommissionen (2017). Meddelande – Säkrare och hälsosammare arbetsplatser för alla – modernisering av EU:s lagstiftning och politik på arbetsmiljöområdet.

Finns på <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2709>

NATIONELLA RESURSER

Läs mer om de resurser som finns tillgängliga i ditt land hos din nationella arbetsmiljömyndighet eller hos EU-Oshas nationella kontaktpunkter (du hittar kontaktuppgifter till kontaktpunkten i ditt land på <https://osha.europa.eu/sv/about-eu-osh/national-focal-points>).

‘ Bilagor ’

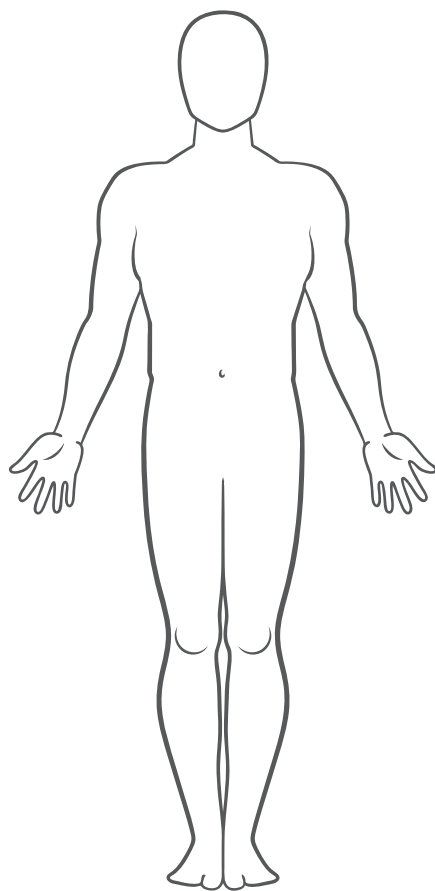
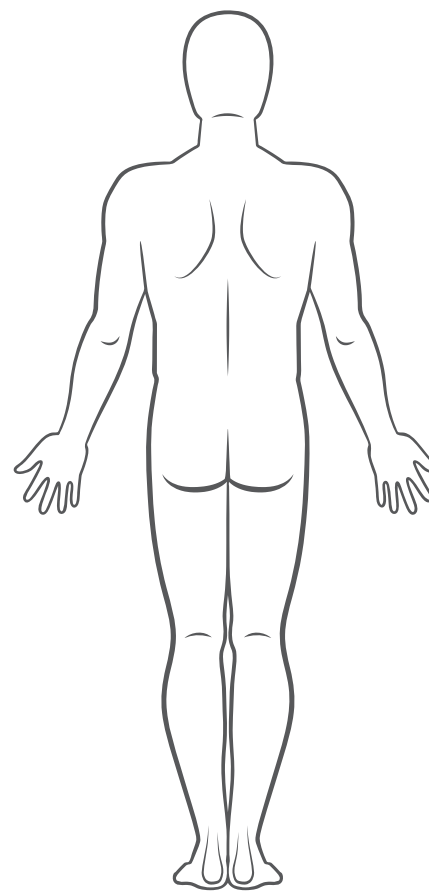
BILAGA 1

VISUELL KARTA – PSYKOSOCIALA FRÅGOR



BILAGA 2**KROPPSKARTOR**

Använd en märkpenna för att markera de kroppsdelar där du har upplevt smärta eller andra belastningssymptom

**Främre****Rygg**

BILAGA 3

MALL FÖR ÅTGÄRDSPLAN (som kan användas för att dokumentera identifierade problem och risker)

Fara/risk/ problem	Prioritering	Åtgärder/ lösningar	Ansvar/ medverkande	Budget/resurser	Tidsfrist	Utvärdering

Europeiska arbetsmiljöbyrån (EU-Osha) bidrar till att göra Europa till en säkrare, hälsosammare och produktivare plats att arbeta på. Den undersöker, tar fram och sprider tillförlitlig, balanserad och opartisk information om arbetsmiljöfrågor och anordnar Europaomfattande upplysningskampanjer. Arbetsmiljöbyrån inrättades av EU 1994 och har sitt säte i Bilbao i Spanien. Den sammanför företrädare för Europeiska kommissionen, medlemsstaternas regeringar, arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer samt ledande experter från alla EU:s medlemsstater och andra länder.

Europeiska arbetsmiljöbyrån

Santiago de Compostela 12

E-48003 Bilbao, Spanien

Tfn +34 944358400

Fax +34 944358401

E-post: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Europeiska unionens
publikationsbyrå