

Robert Persson Asplund  
Mikal Björkström



# KUNSKAPS- SAMMANSTÄLLNING

# Hållbart arbetsliv och balans i livet inom skogsindustrin

Formgivning och illustration: Tinna design. Tryck: Tmg Tabergs AB. 2024

## Innehåll

<b>Förord</b>	4	<i>Organisationens ansvar</i> <i>Vad chefen och arbetsgivaren kan göra?</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Undersöka krav och arbetsbelastning</li><li>• Prioritering av uppgifter vid hög arbetsbelastning</li></ul> <i>Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra</i>
<b>Sammanfattning</b>	7	
<b>Syfte, definitioner och avgränsningar</b>	8	
<b>Inledning</b>	10	<b>Tillgänglighet</b> 32
<i>Ett arbetsliv i förändring</i> <i>Arbetslivets och arbetsmiljöfrågornas utveckling</i> <i>Hållbart arbetsliv och balans i livet är en konkurrensfördel</i>		<i>Arbetstidslagen</i> <i>Jour och beredskap</i> <i>Flexibelt arbetsliv</i> <i>Organisationens ansvar och vad kan organisationen göra</i> <i>Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra</i>
<b>Balans i livet</b>	14	<b>Återhämtning</b> 39
<i>Inflytande och ansvar</i> <i>Arbetsledningsrätten</i> <i>Anställningsavtalet – ett avtal om en relation</i> <i>Kvantitativa och kvalitativa arbetsåtaganden</i>		<i>Effekterna av återhämtning</i> <i>Olika former av återhämtning</i> <i>Vägar till bättre återhämtning</i> <i>Psykologisk distans</i> <i>Återhämtningsbehov och återhämtningsmöjligheter</i> <i>Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra</i> <i>Organisationens ansvar och vad kan organisationen göra</i>
<b>Faktorer som bidrar till ett hållbart arbetsliv</b>	17	
<b>Arbetsbelastning</b>	18	<b>Referenser</b> 46
<i>Kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning</i> <i>Känslomässiga krav</i> <i>Balans i krav-, belastnings- och aktivitetsreglering</i> <i>När är arbetsbelastningen lagom?</i> <i>Tecken på för hög arbetsbelastning</i> <i>Fritidsbelastning och bisyssla</i>		

## FÖRORD

Ett hållbart arbetsliv innebär förmågan att vilja och kunna arbeta under hela arbetslivet. En central del av detta är att upprätthålla en balans mellan olika aspekter, såsom arbete och fritid, arbetsbelastning och återhämtning, samt mellan krav, resurser och stöd. Denna kunskapsöversikt är framtagen som en del av projektet Hållbart arbetsliv – balans i livet. Projektet, som finansieras av Centralfonden och med Metsä Board i Husum som utvecklingsplattform, syftar till ökad kunskap om hur vi med evidensbaserade aktiviteter och verktyg kan skapa förutsättningar för friska och motiverade medarbetare, i en samtid präglad av ett högt förändringstempo med ständigt skiftande krav och möjligheter både i arbetslivet och privat.

4 Syftet med kunskapssammanställningen är att utgöra ett kunskapsstöd i enlighet med projektbeskrivning och valda avgränsningar inom områdena arbetsbelastning, tillgänglighet och återhämtning. Det innebär att vi har utgått ifrån den senaste forskningen samt intervjuat forskare och experter inom aktuella områden. Det är viktigt att understryka att eventuella tolkningar och åsikter som framkommer i denna kunskapsöversikt är författarnas egna och inte Centralfondens – inbegripet de centrala parterna.

Vi vill rikta ett stort tack till projektets styrgrupp LUMA ledning på Husums fabrik och referensgrupp för deras inspiration och värdefulla inspel under alla projektets faser samt för deras hjälp med att knyta kontakter med de nyckelpersoner som vi intervjuat. Vi vill även tacka alla experter och forskare som har deltagit i intervjuerna och generöst delat med sig av sina erfarenheter och perspektiv på Hållbart arbetsliv & balans i livet. Utan dessa intervjuer hade denna rapport inte kunnat bli till.

Robert Persson Asplund, *psykolog, organisationskonsult och forskare (PhD)*

Mikal Björkström, *psykolog och organisationskonsult*

## Sammanfattning

Dagens arbetsliv ställer nya krav på både arbetsgivare och medarbetare för att skapa en hållbar arbetsmiljö och ett balanserat arbetsliv. Ett hållbart arbetsliv innebär att medarbetare kan arbeta genom hela sitt yrkesliv med balans mellan arbetsbelastning och återhämtning, arbete och fritid, samt mellan krav, resurser och stöd. För att uppnå detta krävs ett konstruktivt samspel. I detta samspel behöver både medarbetare och arbetsgivare ta aktivt ansvar utifrån sina olika möjligheter till konstruktiv påverkan.

5 Denna rapport innehåller en sammanställning av aktuell forskning inom områdena arbetsbelastning, tillgänglighet och återhämtning. Rapporten är en del av projektet ”Hållbart arbetsliv – balans i livet”, som finansieras av Centralfonden. Projektet syftar till att identifiera genomförbara åtgärder för att bidra till ett hållbart arbetsliv – med balans i livet, inom skogsindustrin. Rapporten visar på flera områden som kan behöva förtydligas, utvecklas och förbättras ur både arbetsgivarens och medarbetarens perspektiv. Genom att tydliggöra krav och aktivt hantera arbetsbelastning, säkerställa återhämtning och etablera tydliga förväntningar kring tillgänglighet både på och utanför arbetet kan arbetsgivare och medarbetare tillsammans skapa en arbetsmiljö som främjar hälsa och välbefinnande. Detta har dessutom positiva effekter på organisationens långsiktiga produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft.

## Kunskapssammanställningens sammanfattande rekommendationer till arbetsgivare:

### Arbetsbelastning

- *Tydliggör krav:* Specificera kvantitativa och kvalitativa arbetsåtaganden i anställningsavtal och befattningsbeskrivningar och kommunicera dem till medarbetare. Uppdatera äldre och/eller inaktuella anställningsavtal och befattningsbeskrivningar efter aktuella krav i arbetet. Inför utbildning om rättigheter, skyldigheter, inflytande och ansvar som en del av introduktionen för nyanställda.
- *Dialog:* Skapa förutsättningar för att chefer och medarbetare tillsammans regelbundet ska kunna undersöka kvalitativ, kvantitativ och emotionell arbetsbelastning samt balansen mellan olika aktivitets- och belastningsnivåer.
- *Stöd:* Ge stöd och vägledning till medarbetare för att prioritera arbetsuppgifter om belastningen blir för hög. Chefer behöver dessutom mandat, kunskap och träning i att hjälpa medarbetare att prioritera arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning.

### Tillgänglighet

- *Tydliga riktlinjer och policyer:* Upprätta och kommunicera tydliga riktlinjer och en tillgänglighetspolicy för när och på vilket sätt medarbetare förväntas vara tillgängliga för arbete, både på och utanför arbetstid. Tydliggör gränsdragningen mot avtalad jour och beredskap.
- *Förväntningshantering:* Diskutera och klargör förväntningarna och spelreglerna kring tillgänglighet och svarstider i respektive arbetsgrupp för att tydliggöra behov samt undvika missförstånd och onödig stress mellan medarbetare.

- *Flexibla arbetstider och distansarbete:* Möjliggör flexibla arbetstider och distansarbete där det är möjligt. Kartlägg vilka tjänster som tillåter distansarbete och i vilken omfattning. Skapa stöd och riktlinjer för att chefer ska kunna bedöma och föra dialoger om individuella förutsättningar för distansarbete.

### Återhämtning

- *Psykologisk distans:* Gör en översyn av scheman, arbetstider och årsplanering och säkerställ att det finns möjligheter till återhämtning och pauser mellan arbetsuppgifter och arbetsperioder. Undanröj hinder för psykologisk distans genom att exempelvis minimera buller, avbrott samt kontakt under pauser och ledig tid. Se till att utrymmen som är avsedda för pauser och vila också är anpassade för och främjar återhämtning. Respektera medarbetarnas pauser och undvik i största mån kontakt på ledig tid.
- *Dialog:* För regelbunden dialog och undersök förutsättningar för återhämtning samt medarbetarens eget ansvar för återhämtning på och utanför arbetet. Chefer behöver dessutom kunskap och träning i att föra en dialog med medarbetare om återhämtning, fritidsbelastning och bisysslor.
- *Tydliga riktlinjer och policyer:* Ta fram en återhämtningspolicy som tydliggör vad som gäller vid pauser och vila på arbetsplatsen. Tillhandahåll specifikt stöd och riktlinjer för medarbetare som arbetar skift för att hjälpa dem att hantera sina unika återhämtningsbehov.

## Kunskapssammanställningens sammanfattande rekommendationer till medarbetare:

### Arbetsbelastning

- *Tydliggör krav:* Ta reda på och ställ frågor om vilka kvantitativa och kvalitativa krav som gäller för ditt arbete.
- *Regelbunden dialog:* Eftersom arbetsbelastning vanligtvis varierar över tid är det viktigt att medarbetare tillsammans med chef regelbundet undersöka både krav och arbetsbelastning samt balans mellan olika aktivitets- och belastningsnivåer. Undersök om arbetsbelastningen är rimlig eller för hög, tillfällig eller långvarig samt om den är hanterbar. Hög men kortvarig arbetsbelastning klarar vi i regel av att hantera. Däremot kan långvarig och hög arbetsbelastning tillsammans med bristande kontroll, stöd och resurser påverka hälsa och prestation negativt.
- *Be om hjälp:* Be om hjälp att prioritera arbetsuppgifter om belastningen är för hög.

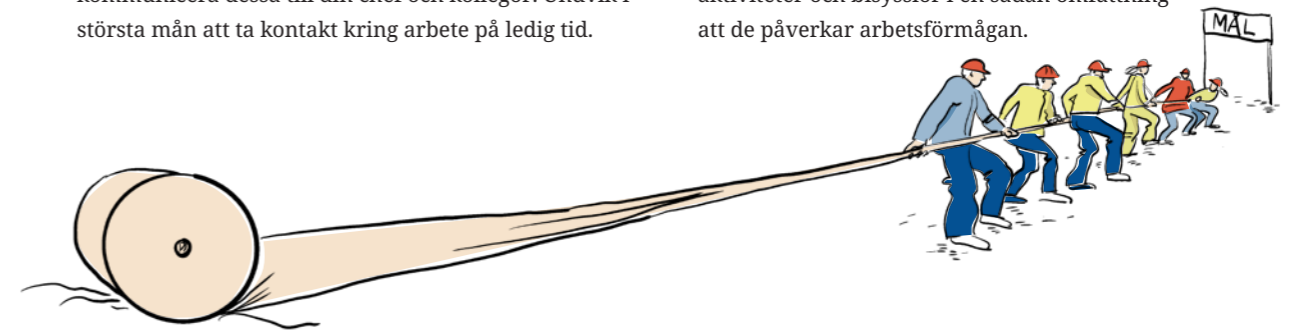
### Tillgänglighet

- *Sätt gränser:* Utifrån organisationens tillgänglighetspolicy och utöver formella krav på tillgänglighet i och utanför arbetet, undersök dina behov och sätt upp dina gränser för när och hur du är tillgänglig för arbete och kommunicera dessa till din chef och kollegor. Undvik i största mån att ta kontakt kring arbete på ledig tid.

- *Hantera notifikationer:* Använd verktyg för att hantera notifikationer (t.ex. påminnelser på mobilen) och minska avbrott under arbetsdagen. Visa tydligt när du inte önskar bli störd eller avbruten.
- *Flexibla arbetstider och distansarbete:* Undersök tillsammans med din chef dina individuella förutsättningar för distansarbete. Tänk på att alla arbeten eller arbetsuppgifter inte passar för distansarbete.

### Återhämtning

- *Regelbundna pauser:* Ta eget ansvar och planera in pauser och var noggrann med att återhämta dig istället för att skynda vidare till nästa arbetsuppgift. Ägna dig åt återhämtande aktiviteter som möjliggör psykologisk distans, d.v.s. som möjliggör att du kan frikoppla dig och slappna av från stressande tankar. Respektera andras pauser och sätt att återhämta sig.
- *Hälsosamma vanor:* Utveckla hälsosamma vanor som fysisk aktivitet, god sömn och näringsrik kost för att stödja återhämtningen.
- *Fritidsbelastning och bisyssla:* Enligt lojalitetsåtagandet i anställningsavtalet förväntas anställda säkerställa att de återhämtar sig på ledig tid och undvika aktiviteter och bisysslor i en sådan omfattning att de påverkar arbetsförmågan.



# Syfte, definitioner och avgränsningar

Ett hållbart arbetsliv innebär att man ska vilja och kunna arbeta ett helt arbetsliv. Förmågan att upprätthålla balans mellan arbete och fritid, arbetsbelastning och återhämtning, samt mellan krav, resurser och stöd – lägger grunden för ett hållbart arbetsliv.

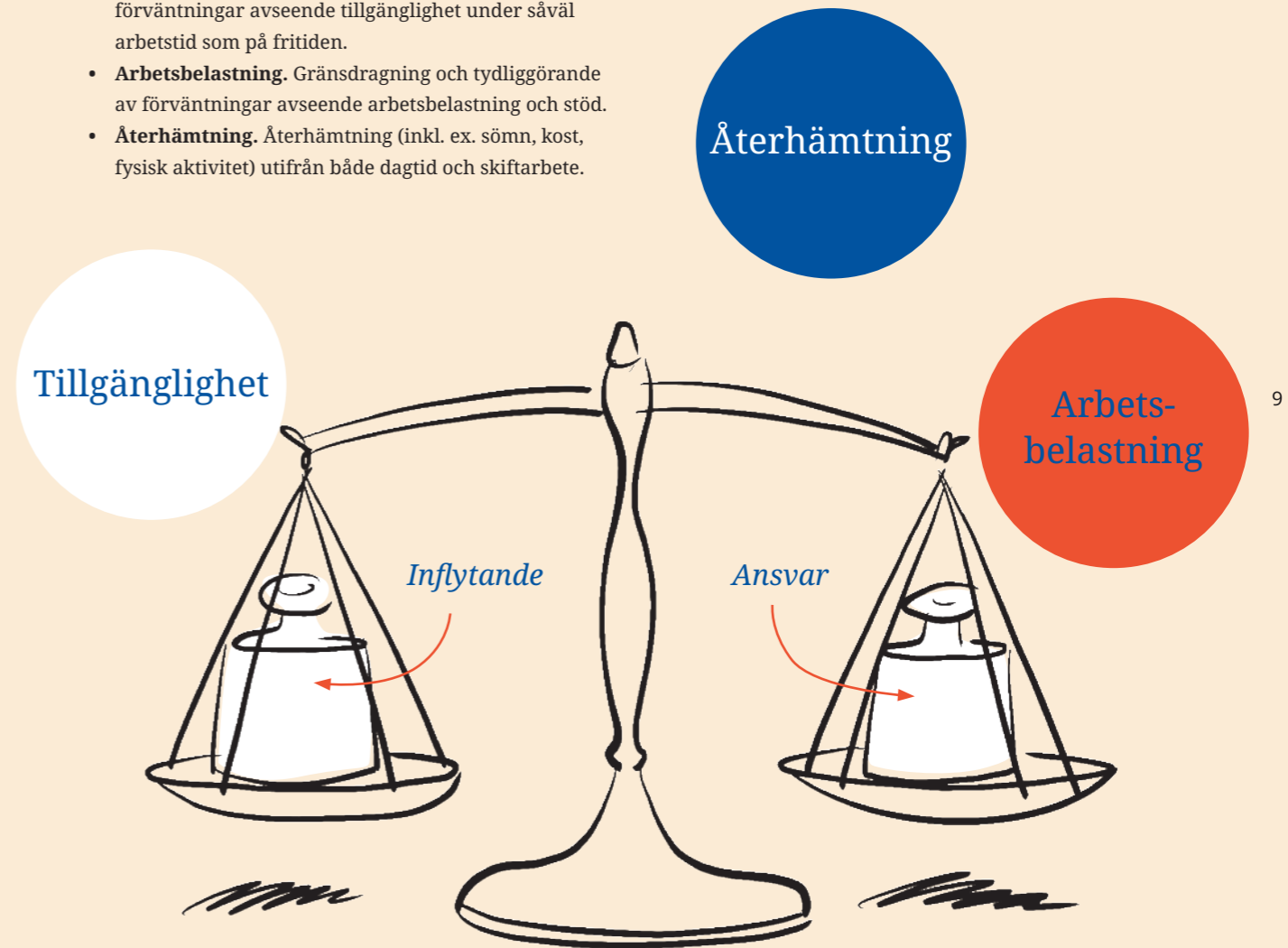
För att en balans mellan dessa områden ska vara möjlig att upprätthålla krävs ett konstruktivt samspel över tid mellan individen (medarbetaren) och organisationen (arbetsgivaren).

Det här samspelet innebär att båda parter har möjlighet till inflytande på- och ansvar över faktorer som påverkar balansen i livet. Här uppstår ett gränsland som vi med föreliggande kunskapssammanställning vill undersöka.

Kunskapssammanställningen har avgränsats till att belysa hur detta samspel kan se ut i praktiken utifrån följande tre områden:

- **Tillgänglighet.** Gränsdragning och tydliggörande av förväntningar avseende tillgänglighet under såväl arbetstid som på fritiden.
- **Arbetsbelastning.** Gränsdragning och tydliggörande av förväntningar avseende arbetsbelastning och stöd.
- **Återhämtning.** Återhämtning (inkl. ex. sömn, kost, fysisk aktivitet) utifrån både dagtid och skiftarbete.

I föreliggande kunskapssammanställning definieras "Balans i livet" som förmågan att över tid upprätthålla en hälsosam balans inom ovanstående faktorer.



# Inledning

## Ett arbetsliv i förändring

Samhället och arbetslivet har utan tvekan genomgått omvälvande förändringar på kort tid. På drygt 100 år har vi gått från den moderna industrins genombrott, som präglades av manuellt och fysiskt krävande arbete, till att idag befinna oss i ett i hög grad globaliserat, digitaliserat och i allt större utsträckning automatiserat arbetsliv. Utvecklingen sker snabbt och påverkar hela arbetsmarknaden. Det innebär att yrken och arbetsuppgifter försvinner, nya jobb skapas och befintliga jobb får nytt innehåll. Det gäller inte minst inom skogsindustrin där förändringar i konsumentbeteendet har haft en betydande påverkan på arbeten inom branschen. Dessa skiften i efterfrågan och konsumentmönster har krävt anpassningar i form

av betydande investeringar, nya arbetssätt och kompetenser för att hantera olika delar av de nya produktionskedjorna.

Idag ser vi framväxten av den fjärde industriella revolutionen, även känd som Industri 4.0, som kännetecknas av omfattande digitalisering och integration av nya smarta teknologier som integreras för att göra produktionsprocesser och system mer automatiserade, uppkopplade och intelligenta än tidigare. Industri 4.0 och det moderna arbetslivet erbjuder en rad nya möjligheter, men det ställer också nya krav på både individer och organisationer.

”Dagens arbetsliv kräver ett mer aktivt självledarskap, där medarbetare behöver ta ansvar för att organisera sitt arbete. Samtidigt behövs ett mer engagerat ledarskap som kan stötta, vägleda och inspirera medarbetare för att bibehålla balans och engagemang i arbetet.”

*Stefan Tengblad,  
Professor i Human Resource Management*

Det nya arbetslivet innebär en övergång från manuella och fysiskt krävande uppgifter till huvudsakligen kognitivt, socialt och känslomässigt utmanande arbete. Även om manuella uppgifter fortfarande utförs kräver de samtidigt förmåga att navigera genom komplexa system och analysera samt bearbeta information. Dessutom är samarbete och kommunikation med kollegor på och utanför arbetsplatsen en del av många människors vardag, oavsett tid på dygnet.

Här följer ett par områden som utmärker dagens arbetsliv (MYNAK, 2020):

### Snabba förändringar och ökad komplexitet

Dagens arbetsliv präglas av snabba förändringar och ökad komplexitet, vilket ställer högre krav på anställdas förmåga till snabb anpassning och att göra arbetsuppgifterna begripliga och hanterbara (Park & Park, 2020). Likaså ställer det krav på individens anpassningsförmåga att hantera kriser och oförutsedda omständigheter, kreativ problemlösning, kontinuerligt lärande, träning och utbildning samt förmåga att hantera stress och acceptera det som inte går att kontrollera eller påverka i arbetet (Sony & Mekoth, 2022).

### Balans mellan arbete och fritid

Balans mellan arbete och fritid har blivit viktigare för anställda. Studier visar att anställda i högre grad föredrar arbetsgivare som kan erbjuda ett flexibelt arbetsliv med balans mellan arbete och fritid framför attraktiva lönenivåer och andra förmåner (Wong, Chan & The, 2020). Dessutom indikerar sammanställningar av forskning positiva samband mellan arbetslivsbalans och ökad produktivitet samt minskad sjukfrånvaro och personalomsättning (Wong, Chan & The, 2020).

### Informationsbearbetning

Under de senaste två decennierna har informationsbearbetningen ökat avsevärt. Vi hanterar nu betydligt mer information, utför fler arbetsuppgifter och fattar fler beslut än tidigare (Arnold, Goldschmitt & Rigotti, 2023; Graf & Antoni, 2021). Till

exempel visar studier en ökning i antalet mottagna och skickade e-postmeddelanden per dag, från 293,6 miljarder år 2019 till 347,3 miljarder år 2023 (Arnold, Goldschmitt & Rigotti, 2023; Graf & Antoni, 2021). Denna ökning av informationshantering medför emellertid också en ökad belastning på våra kognitiva funktioner, såsom koncentration, minne, problemlösning och beslutsfattande. Detta ökar behovet av återhämtning och en balans mellan arbete och fritid för att bibehålla välbefinnandet och prestationen.

### Flexibilitet och självledarskap

Anställda har idag större inflytande över sina arbetsuppgifter och arbetstider, eller med andra ord, var, när och hur man ska lägga upp arbetet. Detta kräver ett ökat självledarskap från medarbetarna för att hantera den ökade autonomi och flexibilitet som arbetslivet innebär (Grant & Parker, 2009; Tufvesson, 2021). Samtidigt pekar andra studier på att anställda har behov av ökat stöd, feedback, tydlighet och vägledning för att bibehålla balans och engagemang i arbetet (MYNAK, 2020). Det moderna arbetslivet kräver således både en högre grad av självledarskap och samtidigt ett aktivt och engagerat ledarskap.

### Arbeta och samarbeta på distans

Dagens teknik gör det möjligt för oss att arbeta och samarbeta på distans. Ett flexibelt arbetliv ställer högre krav på anställdas förmåga att sätta gränser mellan arbete och fritid, samt mellan arbete och återhämtning (MYNAK, 2022). Det flexibla arbetlivet utmanar nuvarande föreställningar om hur arbetet ska läggas upp och ställer nya krav på arbetsplatsens utformning.

### Lärande och utveckling

Med den snabba teknologiska utvecklingen och förändringar i arbetsuppgifter och krav krävs kontinuerlig kompetensutveckling och lärande för att medarbetare ska kunna hålla sig relevanta och konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden (Tynjälä, 2013).

## Arbetslivets och arbetsmiljöfrågornas utveckling

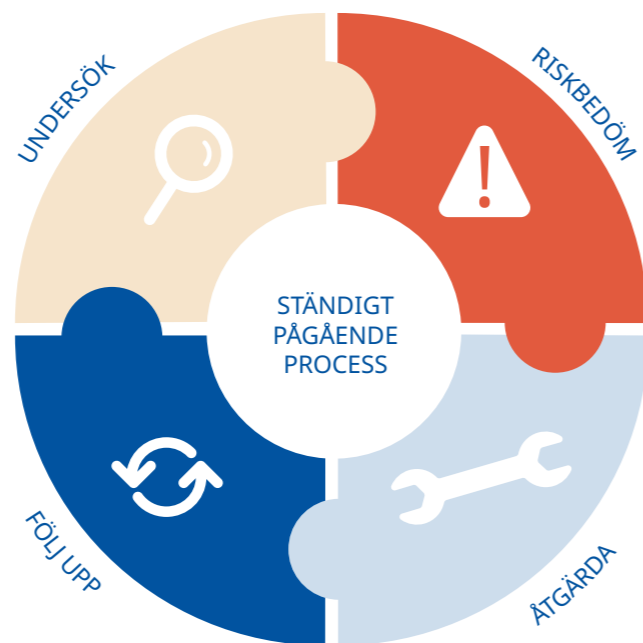
Arbetslivets och arbetsmiljöfrågornas utveckling går hand i hand. Som ett resultat av nämnda genomgripande förändringar har även arbetsmiljöfrågorna fått ett annat fokus. Begreppet arbetsmiljö har successivt utvidgats i takt med arbetslivets utveckling. Från att under 1960-talet ha fokuserat på den fysiska arbetsmiljön och arbetsolyckorna har det på 1980-talet skiftat till en större betoning på de psykosociala arbetsmiljöfrågorna.

Arbetsmiljöfaktorer såsom ohälsosam arbetsbelastning, gränslöst arbetsliv och kränkande särbehandling har fått en ökad uppmärksamhet på våra arbetsplatser, däribland inom skogsindustrin. Detta har lett till en efterfrågan på tydligare regler och krav gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Det resulterade i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), som trädde i kraft 2016. Dessa föreskrifter är anpassade till dagens arbetsliv och klargör vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Många av de faktorer som ökar risken för psykisk ohälsa kan förändras genom åtgärder inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Under de senaste decennierna, påverkade av digitaliseringen och nya arbetsformer, har fokus legat på gränslandet mellan arbete och privatliv samt balansen däremellan. Distansarbete har blivit allt vanligare, och denna trend

förstärktes ytterligare under 2020 på grund av Coronapandemin. Arbetsmiljön vid distansarbete har därmed blivit än mer aktuell.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet, ofta kallat SAM, utgör grunden för allt arbetsmiljöarbete i Sverige. Det innefattar att systematiskt adressera både den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön – allt från användning av skyddshjälm till hantering av ohälsosam arbetsbelastning.



## Hållbart arbetsliv och balans i livet är en konkurrensfördel

Investeringar i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, såsom ledarskap och arbetsbelastning, påverkar inte bara medarbetares hälsa, välbefinnande och produktivitet utan stärker även företagets lönsamhet och konkurrenskraft. Det visar en kunskapsöversikt från Industriarbetsgivarna (2020).

### Produktionsbortfall

Att sjukfrånvaro på grund av dålig arbetsmiljö eller arbetsrelaterade skador eller olyckor kan orsaka störningar i produktionen kan verka självklart. Men brister i arbetsmiljön påverkar även insatserna hos dem som är kvar i arbete. Den absoluta lejonparten av kostnaderna till följd av brister i arbetsmiljö, hälsa och säkerhet utgörs av de dolda kostnaderna till följd av produktionsbortfall. Produktionsbortfall definieras som skillnaden mellan en anställds normala produktion och produktionen när denne är påverkad av ohälsa eller arbetsmiljöproblem. Omfattningen av produktionsbortfallet varierar, men studier visar att de som upplever hög arbetsrelaterad stress har åtminstone ett bortfall på 9 % (MYNAK, 2019).

Om man utgår ifrån antagandet att minst 5% av de anställda inom skogsindustrin upplever hög stress, så innebär motsvarande produktionsbortfall cirka 850 000 arbetstimmar per år eller cirka 480 årsheltidsanställda i produktionsbortfall (beräknat på 65 000 anställda inom skogsindustrin år 2024). Utifrån samma beräkningsunderlag skulle en 1 procentenhets förbättring (minskad ohälsosam stress) innebära cirka 170 000 arbetstimmar eller motsvarande cirka 100 årsheltidsanställda i minskat produktionsbortfall.

### Arbetsbelastning

Rimliga krav och en balanserad arbetsbelastning är viktiga faktorer för individens psykiska välmående. Studier visar att mycket hög arbetsbelastning och krav, kombinerat

med brist på kontroll, ökar sjukfrånvaron med 10–20 % (Industriarbetsgivarna, 2020). Annan forskning visar att arbetsgrupper med hög arbetsbelastning tenderar att ha en högre personalomsättning (Industriarbetsgivarna, 2020).

### Återhämtning

När det gäller återhämtning och ekonomiska effekter av insatser för att hantera stress på arbetsplatsen visar dessa studier på en genomsnittlig minskning av sjukfrånvaron med 25 % samt minskade hälso- och sjukvårdskostnader med 24 % (Industriarbetsgivarna, 2020).

### Stöd

Anställda som upplever ett väl fungerande socialt stöd från exempelvis sin chef och sina arbetskamrater rapporterar färre stresssymptom. Studier visar dessutom att anställda inom industrin som upplever stöd från chefen och/eller sina kollegor har högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro och söker andra arbeten i mindre utsträckning (Industriarbetsgivarna, 2020).

### Ledarskap

Ledarskapet är en central faktor för en sund och väl fungerande arbetsplats. Bra ledarskap, såsom rättvist, stödjande och tydligt ledarskap, bidrar till positiva hälsoeffekter. Det ökar välbefinnandet, arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna och minskar produktionsbortfallet och sjukfrånvaron, vilket i sin tur minskar kostnaderna för företagen (Industriarbetsgivarna, 2020). Omvänt leder icke-stödjande ledarskap till 1,5 gånger högre kostnader för sjukfrånvaro och närvaro av sjukdom bland anställda (Industriarbetsgivarna, 2020). Likaså visar forskning att ett säkerhets fokuserat ledarskap ökar säkerheten inom industrin och minskar risken för olyckor och produktionsstopp.

# Balans i livet

En aspekt av det hållbara arbetslivet är förmågan att upprätthålla en hälsosam balans i livet mellan exempelvis arbetsbelastning, återhämtning och tillgänglighet på och utanför arbetet. För att en balans mellan dessa områden ska vara möjlig att upprätthålla krävs ett konstruktivt samspel över tid mellan individen (medarbetare) och organisationen (arbetsgivaren).

## Inflytande och ansvar

I en tid där arbetslivet ständigt omformas av nya trender, teknologier och arbetsmetoder, står både arbetsgivare och medarbetare inför en mängd utmaningar, inte minst vad gäller inflytande och ansvar i arbetet. En av de mest grundläggande aspekterna i denna dynamik är balansen och samspelet mellan arbetsgivarens och medarbetarens rättigheter och skyldigheter. Det är arbetsgivarens rätt och skyldighet att leda, fördela och kontrollera arbe-

tet. Samtidigt har medarbetaren både rättigheter och skyldigheter. Men var går gränserna för dessa rättigheter och skyldigheter? Hur ser organisationens ansvar och möjlighet till inflytande ut avseende Balans i livet? Hur ser medarbetarens ansvar och möjlighet till inflytande ut avseende Balans i livet? Hur ser det ut i förhållande till kunskapssammanställningens huvudområden; arbetsbelastning, tillgänglighet och återhämtning?

## Arbetsledningsrätten

Arbetsledningsrätten innebär arbetsgivarens möjlighet att organisera, leda och fördela arbetsuppgifter. Trots att arbetsledningsrätten inte uttryckligen finns i lagtexten betraktas principen som gällande rätt, vilket innebär att den är bindande, likt en lag. I teorin ger arbetsledningsrätten arbetsgivaren långtgående befogenheter att styra arbetstagarnas arbete helt fritt. Men, som med alla regler

finns det undantag. Andra lagar, regler och avtal begränsar denna princip, vilket innebär att arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet inte är obegränsad. Till exempel begränsar Arbetsmiljölagen, Medbestämmandelagen, Lagen om anställningsskydd samt kollektivavtal arbetsgivarens befogenhet att ensidigt fatta beslut som påverkar de anställda.

# Anställningsavtalet – ett avtal om en relation

Grunden för relationen mellan arbetsgivare och medarbetare är anställningsavtalet. Ett anställningsavtal är ett avtal om en relation (Iseskog, 2024). Precis som andra avtal så reglerar det parternas, det vill säga arbetsgivarens och medarbetarens enskilda och gemensamma åtaganden. Medarbetaren är skyldig att utföra ett arbete och arbetsgivaren är skyldig att betala för det. Medarbetaren är skyldig att följa ordningsregler och arbetsgivaren är skyldig att tillhandahålla andra anställningsförmåner utöver lön, till exempel vid sjukdom och ledighet. Medarbetaren är skyldig att följa de arbetsmiljöregler som gäller på arbetsplatsen och arbetsgivaren är skyldig att tillhandahålla en god arbetsmiljö. Det räcker inte att bara tillhandahålla en arbetsmiljö, utan en efter förutsättningarna, omständigheterna och nuvarande kunskapsläge, god arbetsmiljö. Två åtaganden är ömsesidiga, man ska samarbeta och vara lojala mot varandra.

Då en del av gränsdragningsproblemen mellan chef och medarbetare bottnar i bristande kunskap om rättigheter och skyldigheter, är det viktigt att parterna får en grundläggande förståelse för innehållet i och innebörden av anställningsavtalet. Ett sätt att öka denna kunskap är att införa utbildning om rättigheter, skyldigheter, inflytande och ansvar som en del av introduktionen för nyanställda. En annan aspekt är äldre anställningsavtal och befattningsbeskrivningar. För anställda inom skogsindustrin som har jobbat länge på samma arbetsplats är det inte ovanligt med avtal och befattningsbeskrivningar som inte är anpassade till dagens arbetsliv och rådande arbetskrav. Arbetsgivare kan med fördel gå igenom anställningsavtal och befattningsbeskrivningar och tydliggöra arbetsåtaganden (se Kvantitativa och kvalitativa arbetsåtaganden nedan), rättigheter och skyldigheter.

” Anställningsavtalet reglerar även hur man tillsammans ska åstadkomma ett avtalat resultat. Då kommer vi in på den juridiska kärnfrågan. Hur avtalar man om en arbetsprestation?

*Tommy Iseskog,  
Universitetslektor & Arbetsrättsexpert*

## Kvantitativa och kvalitativa arbetsåtaganden

Medarbetaren är skyldig att utföra arbete och uppnå resultat som kan vara både kvantitativa och kvalitativa. I vissa arbeten är det kvantitativa avgörande, medan i andra är både de kvalitativa och kvantitativa resultaten avgörande. Kvantitativa arbetsuppgifter handlar om hur mycket tid som ska avsättas för arbetet och vilka arbetsuppgifter som anställda är skyldiga att utföra inom en viss tidsram. I kvalitativt inriktade arbeten spelar det mindre roll hur många timmar man arbetar, det är resultatet som räknas.

Enligt Tommy Iseskog är det förhållandevis enkelt att reglera de kvantitativa arbetsuppgifterna i anställningsavtal. Han ser samtidigt att det förekommer en hel del tvister mellan medarbetare och arbetsgivare gällande oklarheter i skyldigheter och även förändringar i de kvantitativa arbetsåtaganden. Vidare nämner Tommy Iseskog att det över de senaste decennierna har skett en förändring, där

det kvalitativa arbetsinnehållet har blivit viktigare. Samtidigt är det svårare för arbetsgivare att definiera och reglera det kvalitativa arbetsinnehållet i avtal. Likväl är det viktigt att försöka definiera de kvalitativa arbetskraven. Som enskild anställd kan det annars vara svårt att veta när man har gjort ett bra jobb, när man är färdig och när man har gjort tillräckligt. Det kan dessutom finnas skillnader mellan arbetsuppgifter där man alltid ska prestera sitt allra bästa och andra uppgifter där det kan räcka med att prestera tillräckligt bra. Den stora utmaningen är att känna till vilken kvalitetsnivå som krävs och förväntas i olika arbetsuppgifter.

Sammantaget finns det en stor möjlighet för arbetsgivare att tydliggöra de kvalitativa och kvantitativa arbetsåtagandena. Likaså att se över anställningsavtal och befattningsbeskrivningar, särskilt äldre, så att de är anpassade till dagens krav och arbetsliv.



## Faktorer som bidrar till ett hållbart arbetsliv

Fler olika faktorer bidrar och påverkar hur vi mår, fungerar och presterar i arbetet. Dessa faktorer kan även ha en inverkan på privatlivet. Det vi upplever under arbetsdagen kan såklart påverka även utanför arbetet och tvärt om. De faktorer som påverkar oss i arbetet är (SBU, 2015; MYNAK, 2020; MYNAK, 2021):

- **Fysiska faktorer** såsom ljud, ljus, temperatur påverkar bland annat hur vi kan koncentrera oss i arbetet. Likaså påverkar ergonomi, hur vi står, sitter, rör oss och lyfter i arbetet.
- **Organisatoriska faktorer**, som exempelvis tydlighet i roller, mandat, krav och förväntningar påverkar anställdas upplevelse av kontroll, stress och arbetsbelastning.
- **Sociala faktorer**, såsom förutsättningarna för hur vi samarbetar, kommunicerar och interagerar på arbetsplatsen samt hur vi ger och tar emot stöd, hjälp och feedback från kollegor eller chef, är avgörande för hur anställda trivs i arbetet.

Vissa faktorer har man som anställd själv inflytande över och kan påverka. Vanligtvis kan medarbetare själva påverka hur man lägger upp sitt arbete, hur man återhämtar sig och i vilken uträkning man är tillgänglig i arbetet på ledig tid. Likaså kan medarbetare påverka hur de stöttar och kommunicerar med kollegor. Andra faktorer kan anställda varken kontrollera eller påverka. Till dessa hör exempelvis lagar, regler och avtal som styr skogsindustrins verksamheter.

Ömsesidigt kan fritiden, privatlivet, hemförhållandena och olika faser i livet påverka vårt välbefinnande och prestation på arbetet. Att vara en del av ett socialt sammanhang, ha nära relationer samt att ägna sig åt god kost, motion, sömn och återhämtning är exempel på faktorer som alla kan påverka och som bidrar till hälsa och välbefinnande. Å andra sidan påverkar vardagliga stressfaktorer och livshändelser oss både i privatlivet och på arbetet. Långvariga sjukdomar, dödsfall, arbetslöshet, skilsmässa och ekonomiska problem är exempel på sådana händelser. Dessutom kan vardagliga och tillfälliga händelser, som att ta hand om sjuka barn eller föräldrar, problem med barnens skolgång eller relationsproblem, leda till perioder av stress och oro som även kan påverka arbetsprestationen. Läs mer om belastande faktorer på fritiden under rubriken, Fritidsbelastning.

# Arbetsbelastning

Krav kan definieras som fysiska, psykiska, sociala och organisatoriska aspekter av jobbet som kräver fysisk och/eller psykisk ansträngning. Arbetsbelastning är allt det som en person behöver hantera för att vara i jobbet och sköta det. Det handlar med andra ord om allt det som förbrukar psykiska och fysiologiska resurser i arbetet och skapar ett återhämtningsbehov (Eklöf, 2022). En rimlig arbetsbelastning innebär att det är balans mellan krav och resurser och att man hinner göra ett kvalitetsmässigt gott arbete utan att trötta ut sig (se exempel på krav och resurser nedan).

” Arbetsbelastning är allt det som förbrukar psykiska och fysiologiska resurser i arbetet och skapar ett återhämtningsbehov.”

*Mats Eklöf, leg. psykolog, docent i yrkesmedicinsk forskning*

Arbetsbelastning balanseras av att arbetsuppgifter och förväntade resultat är tydligt kommunicerade, att det finns tid för vila och återhämtning, samt att man som anställd har inflytande, socialt stöd och upplever att man blir rättvist bemött. Likaså har ett välfungerande samarbete och ledarskap en positiv inverkan på arbets-

belastning. Att ha högre krav än resurser i arbetet under en längre tid kan innebära en ohälsosam arbetsbelastning. Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan arbetsgivaren förhindra ohälsa på grund av arbetsbelastning, och skapa en utvecklande arbetsplats där det finns balans mellan krav och resurser.

## Exempel på krav

- Förväntningar på arbetsinsats
- Förväntningar på kvantitativa och kvalitativa resultat
- Arbetsmängd
- Svårighetsgrad
- Känslomässigt krävande arbete
- Ansvar
- Förändringar

## Exempel på resurser

- Arbetsuppgifter och förväntade resultat är tydligt kommunicerade
- Stöd från chefer och kolleger
- Kunskaper
- Tid för arbetsuppgifter och för återhämtning.
- Tekniska hjälpmedel
- Tydliga befogenheter
- Stöd i att ändra prioriteringsordning
- Variera arbetsuppgifterna, tillämpa andra arbetssätt
- Möjligheter till återhämtning
- Öka bemanning eller tillföra kompetens

## Kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning

Kvalitativ arbetsbelastning och kvantitativ arbetsbelastning är två olika sätt att beskriva och mäta den totala bördan eller ansträngningen som en individ upplever i sitt arbete (Eklöf, 2022). De flesta arbeten, oavsett om du är tjänsteman, kollektivanställd eller chef, innehåller både kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning.

Kvalitativ arbetsbelastning handlar om den mentala ansträngning som krävs för att genomföra arbetsuppgifterna. Ett arbete med kvalitativ arbetsbelastning innebär att arbetsuppgifterna kräver koncentration, problemlösningsförmåga och känslomässigt engagemang. Hög kvalitativ arbetsbelastning innebär med andra ord att uppgifter är mentalt och/eller känslomässigt krävande. För en tjänsteman kan det exempelvis handla om att sammanställa och analysera komplex information,

för en kollektivanställd att lösa tekniska problem eller svåra samarbetsituationer och för en chef att utveckla en långsiktig affärsstrategi och hantera komplexa personalfrågor. Eftersom kvalitativ arbetsbelastning ställer krav på våra kognitiva funktioner, vilket kan innebära mental anspänning, så kan det också påverka tankarna efter arbetsdagens slut och därmed påverka kvalitén på återhämtning.

Kvantitativ arbetsbelastning avser den mängd arbete som måste utföras inom en given tidsram. Det handlar om antalet uppgifter, den tillgängliga tidsramen för att slutföra dem och den totala arbetsmängden. Hög kvantitativ arbetsbelastning innebär att det finns fler uppgifter som måste slutföras inom en begränsad tidsperiod. Tidspress och brådska är alltså tecken på hög kvantitativ belast-

ning. För tjänstemän kan det exempelvis handla om att hantera ett stort antal e-postmeddelanden och möten på kort tid, för kollektivanställda att upprätthålla en hög produktionshastighet för att möta specifika tillverkningskrav och för chefer att hantera en stor volym rapporter, möten och personalansvar inom en begränsad tidsram. Det är viktigt för både tjänstemän, kollektivanställda och

## Känslomässiga krav

Känslomässiga krav, även kallade emotionella krav, uppstår när anställda konfronteras med egna eller andras känslomässiga upplevelser och förväntas hantera sina känslor enligt sin arbetsroll (Eklöf, 2022). Dessa krav kan också innebära att anställda förväntas visa eller undertrycka vissa känslor. Precis som med kvalitativa och kvantitativa krav kräver känslomässiga krav någon form av aktiv känslomässig reglering eller självbehärskning, vilket förbrukar både fysiska och psykiska resurser och ökar arbetsbelastningen. När vi är känslomässigt belastade blir det svårare att kontrollera våra känslomässiga impulser, vilket kan öka risken för överreaktioner. Känslomässiga krav blir också svårare att hantera när vi är trötta, stressade, irriterade, oroliga eller ledsna.

En hög känslomässig belastning ökar inte bara risken för samarbetsproblem och konflikter på arbetsplatsen och i privatlivet, utan kan även leda till känslomässig utmattning, vilket kännetecknas av överväldigande trötthet och energilöshet, likgiltighet samt minskad prestation, engagemang och förmåga att hantera nya krav i arbetet. Utöver utmattning och ohälsa ökar långvarig känslomässig belastning risken för fel, olyckor, personalomsättning, samt sjuknärvaro och sjukfrånvaro.

chefer inom skogsindustrin att känna till hur olika arbetsuppgifter ställer olika krav och innebär både kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning. Genom att gemensamt undersöka hur olika arbetsuppgifter ställer olika krav på den enskilda medarbetaren och balansera mellan arbetsbelastning och återhämtning, kan effektivitet och välmående på arbetsplatsen främjas.



Inom skogsindustrin, liksom inom många andra branscher, kan arbete innebära olika typer av samarbete och kommunikation som kan vara känslomässigt krävande.

- Att hantera andras känslor eller krav från kollegor, chefer, kunder eller andra intressenter kan kräva både god kommunikationsförmåga och känslomässig behärskning.
- Att upprätthålla ett professionellt uppträdande och bibehålla en positiv attityd trots utmanande samarbeten.
- Att få andra att acceptera en lösning som inte motsvarar deras förväntningar.
- Att balansera krav från olika avdelningar eller intressenter inom företaget och hantera eventuella konflikter som uppstår.
- Att hantera stressiga arbetsförhållanden, särskilt när det uppstår problem i produktionsprocessen eller maskinavbrott,
- Att samarbeta effektivt med kollegor för att uppnå produktionsmål och lösa problem som uppstår under arbetets gång
- Att visa empati och stöd gentemot kollegor som upplever personliga svårigheter eller konflikter på arbetsplatsen.
- Att hantera egna och andras känslor av frustration eller ilska när arbetet blir utmanande, är alla exempel på situationer där anställda måste reglera sina känslor enligt arbetsrollen.

Att uppleva andras känslor väcker egna känslor som behöver regleras. Självregleringen kan vara så stark att man inte alltid är medveten, kan uttrycka eller bedöma vilka känslomässiga krav man påverkas av. Då kan man behöva ta hjälp av ett externt perspektiv och undersöka vilka arbetsuppgifter som innebär känslomässiga krav. Chefer och medarbetare kan undersöka om medarbetaren exponeras för starka känslomässiga intryck såsom fara för dig själv eller andra, grymhet, aggression, hotfullhet, döden, skador eller fränstötande intryck? Även känslor till följd av egen eller andras utsatthet, gnällighet, stökighet, oförskämdhet, klagande, lidande, bedjande, vädjande, uppfodrande, kommenderande, kritiserande eller kränkande kan påverka oss. Känslomässiga krav kan även komma av positiva intryck, t.ex. smickrande, flirtande och förförande.

Det är viktigt att inte förbise de känslomässiga kraven i arbetet och tro att de bara existerar inom relationsintensiva yrken, som vård, skola och omsorg. Känslomässiga krav finns i alla yrken och på alla arbetsplatser och kan vara särskilt uttalade i dagens arbetsliv med högt tempo och snabba förändringar, där samarbete och kommunikation är nödvändigt för att lösa såväl vardagliga som komplexa arbetsuppgifter. Organisering av arbete med hänsyn till dessa känslomässiga krav är avgörande för att främja välbefinnande och produktivitet på arbetsplatsen. Se kapitel om vad arbetsgivaren/organisationen respektive medarbetaren kan göra.

## Balans i krav-, belastnings- och aktivitetsreglering

Olika aktiviteter och uppgifter på arbetsplatsen, både kvalitativa och kvantitativa, ställer olika krav och innebär varierande belastning på människans fysiska och mentala förmågor. Från enklare rutinbaserade och automatiserade aktiviteter till uppgifter som kräver mer komplex och medveten bearbetning av vår hjärna. Handlings- och aktivitetsregleringsteorin behandlar hur människor planerar, reglerar och utför handlingar i arbetet (t.ex. Hacker, 2003). Att genomföra en arbetsuppgift innebär en rad processer, inklusive planering, problemlösning, beslutsfattande och utvärdering av utförandet.

Enligt teorin regleras våra handlingar på flera mentala nivåer, från enkla till mer medvetna och komplexa. Under en arbetsdag anpassar vi vår reglering beroende på situationen och uppgiftens komplexitet. När vi aktivt behöver bearbeta och förstå en arbetsuppgift, när det uppstår problem eller hinder, eller när förutsättningarna förändras, krävs en mer energikrävande bearbetning och hantering. Å andra sidan, när handlingar kan utföras mer automatiskt, krävs inte samma medvetna fokus. Handlings- och aktivitetsregleringsteorin har identifierat tre distinkta kravnivåer: den intellektuella, kunskapsbaserade respektive rutinbaserade nivåer.

### Intellektuell nivå

Den *intellektuella nivån* innebär att arbetsuppgifterna ställer höga krav på kognitiva funktioner såsom inläring, problemlösning, beslutsfattande och koncentration. Till denna nivå hör arbetsuppgifter där det inte finns en entydig regel eller rutin att följa, utan endast ramar, värdegrund eller liknande otydliga anvisningar

som kräver att individen själv tänker igenom och fattar beslut om vad dessa vaga anvisningar betyder eller vilka praktiska konsekvenser de har i den aktuella situationen. Även känslomässigt och socialt belastande situationer och arbetsuppgifter kan kräva den här nivån av aktivering. Exempelvis kan samarbete med nya kollegor, möten där vi har olika uppfattningar eller svåra och utmanande samtal för chefer kan vara känslomässigt belastande på den här nivån.

### Kunskapsbaserad nivå

Den mellersta, *kunskapsbaserade nivån*, innebär att arbetsuppgifterna kräver att individen utifrån sin yrkeskunskap och rutin väljer ett sätt att handla som vanligtvis brukar fungera eller som följd av en känd eller beprövad regel. Det handlar med andra ord om bekanta situationer. Även här ställs krav på hjärnans kognitiva funktioner, individen behöver minnas, lösa problem och fatta beslut utifrån kända regler och rutiner. Men till skillnad från den intellektuella nivån är kraven och uppgiften kända och tydliga och kräver inte samma flexibilitet och uppfinningsrikedom.

### Rutinbaserad nivå

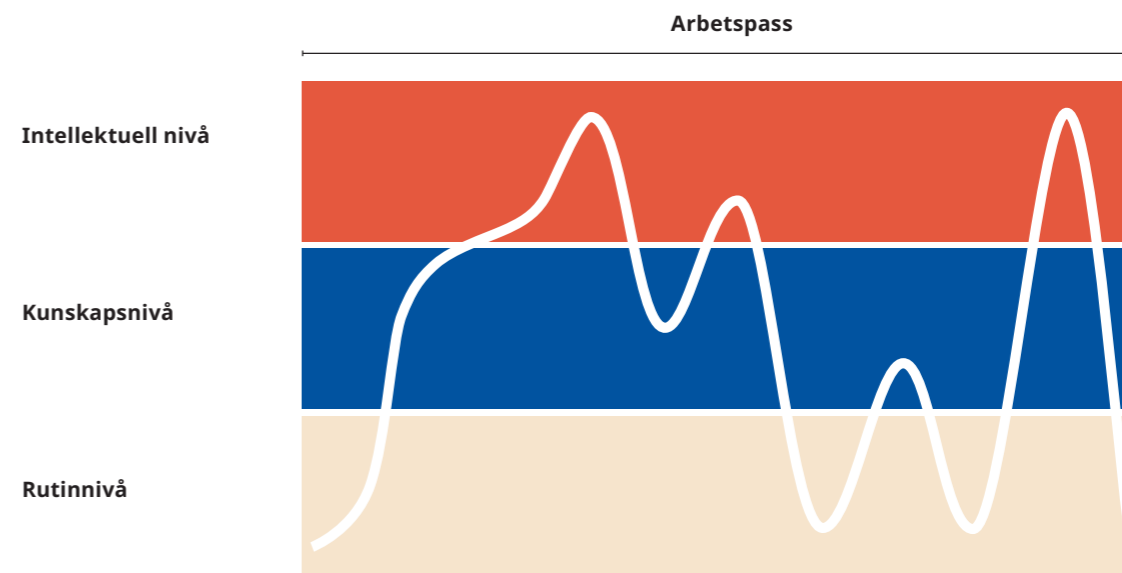
Den *rutinbaserade nivån* (författarnas egen översättning av sensomotoriska nivån) är den minst krävande och innebär egentligen inget aktivt tänkande, utan handlingen är automatisk. Man kan tänka på annat medan man arbetar. Samtidigt kan arbetsuppgifter på denna nivå bli monotona och leda till minskad fokus och sömnhet. Det ställer då krav på vår förmåga till självkontroll för att undvika fel eller misstag som kan leda till avvikelser eller

olyckor. Samtidigt kan arbetsuppgifter på denna nivå vara vilsamma och bidra till återhämtning.

Under ett arbetspass kan uppgifterna pendla mellan de olika aktivitetsnivåerna (se bild nedan). För tjänstemän och kollektivanställda inom skogsindustrin kan den intellektuella nivån exempelvis innebära hantering av komplexa projekt och analyser av produktionsdata, eller kunskapsnivån, såsom att följa riktlinjer för kvalitetskontroll och säkerställer att produktionsprocessen uppfyller specifika standarder. Mer rutinbaserade uppgifter kan inkludera hantering av dokumentation, bokningar av möten eller utförande av repetitiva arbetsmoment i produktionslinjen, såsom maskinunderhåll eller packning av färdiga produkter. För chefer inom skogsindustrin kan den intellektuella nivån exempelvis innebära hantering av personalrelaterade problem eller utvecklandet av

strategier för att förbättra produktivitet och kvalitet i produktionskedjan. Mer kunskapsbaserade uppgifter kan innefatta hantering av administrativa arbetsuppgifter såsom budgetering eller schemaläggning.

Nivåerna i aktivitetsregleringsteorin kan ge oss insikter om hur olika uppgifter ställer olika krav och innebär olika belastning under en arbetsdag. Genom att undersöka och anpassa arbetsuppgifterna och kraven på olika nivåer enligt handlings- och aktivitetsregleringsteorin kan arbetsgivare främja en balanserad arbetsbelastning för sina anställda och därigenom främja välbefinnande och produktivitet på arbetsplatsen. Vi kommer återkomma till hur chefen och medarbetarna tillsammans kan undersöka och variera arbetsuppgifterna på olika nivåer för att skapa en bättre balans i arbetsbelastningen senare i kunskapsanvändningen.



## När är arbetsbelastningen lagom?

Lagom arbetsbelastning innebär en positiv känsla på jobbet, där man känner sig pigg och aktiv, varken stressad, pressad och jäktad eller uttråkad och sysslolös. Man har både möjlighet att göra ett fullgott arbetet och utrymme att ta pauser vid behov. När arbetsbelastningen är lagom kan man lättare koppla bort arbetet efter arbetsdagen slut. Man har lust och energi över till barn, partner, vänner, hemarbete och fritidsintressen. Vi känner att vi kan koppla av på fritiden, njuta och sova gott.



## Tecken på för hög arbetsbelastning

Vid för hög arbetsbelastning råder det ofta eller alltid tidsbrist. Man har en återkommande eller till och med konstant känsla av att inte hinna med. Vid för hög arbetsbelastning har man svårighet att utföra uppgifter med rätt kvalitet och inom arbetstidsramen. Det innebär att

man får ta med sig arbete hem eller jobba övertid. För hög arbetsbelastning innebär även att man inte hinner återhämta sig under arbetsdagen och har svårt att svårt att släppa tanken på jobbet på ledig tid.

## Fritidsbelastning och bisyssla

Av olika anledningar kan fritiden vara belastande på så sätt att den förbrukar psykiska och fysiska resurser och skapar ett behov av återhämtning. Ibland kan tröttheten ha förklarliga orsaker såsom sjukdom, familjeproblem

eller helt enkelt en dålig natts sömn. Men vad händer när orsaken är mer eller mindre självförvållad och pågår över tid? Om en anställd exempelvis har påtagit sig så tidskrävande uppdrag på fritiden att det påverkar deras

nattsömn, eller om någon spelar dataspel hela natten, vilket i sin tur påverkar arbetsprestationen dagen efter?

### Bisyssla

Vad de anställda gör på sin fritid är deras ensak. Samtidigt behöver den anställde vara lojal mot arbetsgivaren och om fritidsaktiviteter påverkar prestationen på arbetet är det inte längre bara en fråga för den anställde. Som arbetsgivare och chef kan man ändå förvänta sig, och som huvudregel kräva, att den anställde jobbar vid avtalad tidpunkt och är kapabel att utföra sitt arbete i enlighet med det anställningsavtal som har ingåtts.

Enligt lojalitetsåtagandet i anställningsavtalet förväntas anställda undvika bisysslor som kan hindra deras arbete (Iseskog, 2024). Bisysslor kan i den bemärkelsen innefatta allt utom familjelivet, vilket inte bara begränsar sig till andra arbeten eller kommersiella aktiviteter utan även fritidsaktiviteter. Om en anställd har aktiviteter på fritiden eller extrajobb som påverkar deras arbetsförmåga (t.ex. om vederbörande somnar på jobbet) kan arbetsgivaren hävda illojalitet i relation till anställningsavtalet. För ytterligare vägledning, se domar från Arbetsdomstolen om bisysslor som överstiger andra anställningar eller kommersiella aktiviteter, AD 2011 nr 83, AD 2018 nr 45, AD 2022 nr 18 och AD 2022 nr 24 (Iseskog, 2024).

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att man som chef behöver acceptera att en anställds prestationer kan variera över tid och att man inte kan vara på topp hela tiden. Det är dock inte samma sak som att acceptera en underprestation över tid.

### Dialog med omsorgsperspektiv

Vad kan man då göra om man som arbetsgivare anser att en medarbetares arbetsprestation inte är tillräcklig och att aktiviteter på fritiden är det som är den troliga

bakomliggande orsaken? Precis som så ofta i arbetslivet kan mycket lösas genom en bra dialog med den anställde. Arbetsgivarens grundinställning bör vara välvilja och omsorg om den anställde. Om medarbetaren uppfattar dialogen som kontroll eller att arbetsgivaren försöker utöva påtryckning eller normer om att man ska äta rätt, motionera och återhämta sig, kan detta bli kontraproduktivt. Studier pekar på att detta kan leda till att motivationen att leva hälsosamt minskar (Cederström, 2013; Thanem, 2013; Umphress, Tihanyi, Bierman & Gogus, 2013).

Samtidigt är det viktigt att man som chef tar upp med den anställde om man upptäcker att arbetsprestationen avviker och är sämre jämfört med tidigare eller om man har lagt märke till att den anställde ofta är trött. Med omsorgsperspektivet som utgångspunkt kan man som chef fråga om det finns något man kan göra för att underlätta för den anställde – om det är möjligt i verksamheten.

Det är viktigt att klargöra vilka förväntningar du som chef har på den anställde och att det förväntas att den anställde inte utför saker på sin fritid som systematiskt påverkar arbetsprestationen negativt. Om det trots samtal inte sker någon förbättring kan en erinran om misskötsel vara aktuell, muntlig eller skriftlig, som påminner den anställde om dennes skyldigheter och lojalitetsplikt gentemot arbetsgivaren.

Om en anställd har arbetsuppgifter som skulle vara farliga eller på annat sätt olämpliga att utföra om medarbetaren är trött och ouppmärksam, så kan man som chef behöva förhindra den anställde från att utföra de aktuella uppgifterna, och under vissa förutsättningar eventuellt skicka hem medarbetaren. Det är trots allt du som arbetsgivare som har ansvar för arbetsmiljön, även om du inte kan ansvara för eller bestämma vad dina medarbetare gör på sin fritid.

## Organisationens ansvar

Arbetsgivarens ansvar för arbetsbelastning omfattas av Arbetsmiljölagen (AML) och förtydligas i föreskriften om Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Alla delar av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön spelar roll för arbetsbelastningen och för de effekter på vår prestationsförmåga, vårt välbefinnande och vår hälsa som arbetsbelastningen har. Följande text är tagen ur föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2015)

Enligt 9 § i föreskriften om OSA ska arbetsgivaren se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser. Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras. Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande

resurser. Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till. Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning. Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. Det är väsentligt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt. Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen. Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.

Enligt 10 § i OSA föreskriften ska arbetsgivaren se till att arbetstagarna känner till;

1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra,
2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet,
3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur,
4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras, och
5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet.

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1–5.

Genom att fortlöpande gå igenom punkterna 1–5 blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna. Det kan vara lämpligt att kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter för att på så vis underlätta samarbete. Arbetsgivaren bör skapa möjligheter för arbetstagarna att

uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna. Det är viktigt att arbetsgivaren tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera. I arbeten där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.



## Vad chefen och arbetsgivaren kan göra?

Arbetsgivaren kan organisera arbetet för att undvika hög arbetsbelastning och så att det finns utrymme för återhämtning mellan olika aktiviteter och uppgifter. Genom att tydligt definiera och fördela arbetsuppgifterna mellan olika medarbetare eller arbetsgrupper kan arbetsgivaren undvika att en enskild individ överbelastas med för mycket arbete och/eller ansvar. Vidare kan arbetsgivaren anpassa tidsramar för olika arbetsuppgifter och projekt för att undvika att medarbetarna känner sig pressade att uppnå orimliga mål inom en snäv tidsram. Att erbjuda möjligheter till pauser, flexibla arbetstider och semester

kan hjälpa till att skapa en balans mellan arbete och återhämtning, vilket minskar risken för hög arbetsbelastning och utbrändhet. Arbetsgivaren kan även se till att medarbetarna har tillräckligt med resurser och stöd för att kunna utföra sina arbetsuppgifter effektivt, till exempel genom att tillhandahålla relevant utbildning, tekniska hjälpmedel och mentorskap. En annan form av stöd vid hög arbetsbelastning är att hjälpa medarbetarna att prioritera sina uppgifter och se till att de fokuserar på det mest brådskande och viktiga arbetet först och undviker att känna sig överväldigade av en stor mängd uppgifter.

### Undersöka krav och arbetsbelastning

För att stötta en medarbetare vid hög arbetsbelastning bör chefen först och främst ha insikt om vilka olika typer av belastningar medarbetaren är utsatt för, vilket inkluderar allt som förbrukar deras "energi". Det tydligaste sättet att identifiera belastningar är att själv utföra medarbetarens arbetsuppgifter. Ett annat sätt är att tillsammans med medarbetaren undersöka arbetets innehåll och hur det belastar medarbetarens kognitiva, känslomässiga och sociala förmågor.

En förutsättning för att chefen och medarbetaren ska kunna föra en dialog om arbetsbelastning är att chefer har en grundläggande förståelse för arbetsmiljöfrågor och är medveten om kvalitativa och kvantitativa krav och arbetsbelastning. Om cheferna saknar dessa kunskaper är det en första rekommenderad åtgärd som arbetsgivaren kan vidta.

Med hjälp av Handlings- och Aktivitetsteorins modell, som beskrivits tidigare, kan chefer tillsammans med medarbetare undersöka belastningen och kraven som ställs i arbetet. Undersökningen har ett förebyggande syfte, och för att få ut maximal effekt av inventeringen är det viktigt att den genomförs under en period då belastningen och stressen inte är alltför hög. Annars kan det vara svårt att avsätta tid för en sådan undersökning och att ha ett nyanserat perspektiv på frågorna.

Frågorna är anpassade utifrån Mats Eklöfs bok, Psykosocial Arbetsmiljö (2022), och ska besvaras på en övergripande nivå.

## Dialogverktyg om arbetsbelastning

**1. Chef och medarbetare inleder med att tillsammans beskriva de olika uppgifterna som ingår i arbetet.**

**2. Bedöm och sortera sedan uppgifterna var för sig utifrån;**

**I. Intellektuell nivå.** Vilka arbetsuppgifter som är kognitivt krävande, d.v.s. arbetsuppgifter som ställer höga krav på inlärning, problemlösning, beslutsfattande och koncentration? Det handlar om uppgifter där det inte finns en färdig och entydig regel eller rutin att följa, utan som kräver att medarbetaren själv tänker igenom och fattar beslut. Den här nivå ställer krav på flexibilitet och uppfinningsrikedom, vilket är belastande för hjärnan och tar därmed mycket energi. Även mer känslomässigt och socialt belastande situationer och arbetsuppgifter kan kräva den här nivån av aktivering. Exponeras exempelvis medarbetaren för fara för sig själv eller andra, aggression, hotfullhet, utsatthet, oförskämdhet eller kritiserande?

**II. Kunskapsbaserad nivå.** Vilka arbetsuppgifter är till största delen kunskapsbaserade, d.v.s. det finns kända regler, arbetssätt och rutiner att följa? Det handlar med andra ord om bekanta situationer och uppgifter. Måttligt känslomässigt och socialt belastande situationer kan exempelvis innefatta gnällighet, stökighet, klagande, bedjande, vädjande, uppfodrande, kommenderande.

**III. Rutinbaserad nivå.** Vilka arbetsuppgifter är rutin, d.v.s. uppgifter där man princip kan tänka på annat medan man arbetar? Tänk på att arbeta med rutinbaserade uppgifter under en längre tidsperiod kan



innebära en risk för understimulans och dessutom risk för fel, skador och olyckor.

2. Utifrån sorteringen gör chef och medarbetare tillsammans en bedömning hur stor del av arbetsdagen som det ställs kognitiva och känslomässiga krav på de tre olika nivåerna. Exempelvis, I 30 %, II 45 % och III 25 %. Om större delen av dagen utgörs av intellektuella och känslomässigt krävande arbetsuppgifter så är det sannolikt att medarbetaren ligger på en för hög arbetsbelastning. Om kraven däremot varierar mellan de olika nivåerna och med tyngdvikt mot den kunskapsbaserade nivån är kraven troligtvis balanserade. Låga krav och låg arbetsbelastning indikeras av att större delen av dagen tillbringas på den rutinbaserade nivån.

3. Undersök vilka möjligheter till återhämtning eller variation som finns mellan kravnivåerna, i synnerhet mellan de mer krävande momenten (I och II). Kom ihåg att nivå III också kan vara återhämtande, men kan inte utgöra den enda formen av återhämtning under arbetsdagen.

## Prioritering av uppgifter vid hög arbetsbelastning

Prioritering av uppgifter vid hög arbetsbelastning är avgörande. Genom att hjälpa medarbetarna att sortera sina uppgifter kan arbetsgivaren säkerställa att de fokuserar på det mest brådskande och betydelsefulla arbetet först, och undviker samtidigt att känna sig överväldigade av mängden uppgifter eller ansvar. Prioritering handlar om att organisera och utföra aktiviteter baserat på deras betydelse och brådskande och är till särskilt stor hjälp vid hög arbetsbelastning. Konkret innebär det att man prioriterar de mest betydelsefulla uppgifterna först och hanterar mindre viktiga uppgifter senare.

### Verktyg för prioritering

Ett användbart verktyg för medvetandegörande och dialog kring prioritering, är Eisenhowermatrisen eller Prioriteringskvadranten, där aktiviteter kategoriseras

efter deras betydelse och brådskande. Föreställ dig en kvadrat indelad i fyra delar. Placera de aktuella arbetsuppgifterna i respektive del: Vad är viktigt och brådskande? Vad är viktigt men inte brådskande? Vad är brådskande men inte viktigt? Vad är varken viktigt eller brådskande?

Genom att prioritera aktiviteter som hamnar i den viktiga men inte brådskande delen undviker man att ständigt behöva reagera på akuta situationer. Det är viktigt att betona att prioritering inte enbart handlar om att rangordna uppgifter efter deras betydelse eller brådskande och skjuta upp mindre viktiga och brådskande uppgifter. Det handlar också om att välja och ta bort uppgifter. Börja med att välja bort uppgifter som varken är viktiga eller brådskande.

Eisenhower prioriteringsmatris



## Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra



Medarbetaren har ansvar och en viktig roll att spela när det gäller arbetsbelastning och att hantera hög arbetsbelastning. Enligt arbetsmiljölagen ska medarbetaren medverka i arbetsmiljöarbetet och vara observant på om brister och risker finns eller uppstår i verksamheten och meddela dessa till sin chef/arbetsgivare.

### Kommunicera

För det första är det viktigt att man tar det självklara steget att kommunicera med sin chef och informera om situationen. Tillsammans med chefen kan medarbetaren använda ovan nämnda verktyg, undersöka krav och arbetsbelastning, samt prioritering av uppgifter vid hög arbetsbelastning. Genom verktygen kan medarbetaren tillsammans med sin chef få en bättre förståelse för och samstämmighet om arbetets innehåll, krav och belastning. Båda verktygen har ett förebyggande syfte, och för att få ut maximal effekt av inventeringen så rekommenderar vi att man undersöker krav och arbetsbelastning och har en samstämmighet om vad och hur man ska prioritera, under mer normala omständigheter.

### Undersök krav och arbetsbelastning

Det är viktigt att notera att jämfört med kvantitativa krav kan kvalitativa krav vara svårare att definiera och förstå för både arbetsgivare och medarbetare. I dagens arbetsliv, där arbetsuppgifter ofta är mer komplexa och gränsöverskridande, kan det vara svårt att tydligt fastställa början och slut på arbetsuppgifterna. Detta understryker behovet av att medarbetare tar en aktiv roll i att hantera sin egen arbetsbelast-



ning och hälsa. Med hjälp av Handlings- och Aktivitetsteoriens modell, som beskrivits tidigare, kan chefer tillsammans med medarbetare undersöka belastningen och kraven som ställs i arbetet.

### Ta regelbundna pauser

Som medarbetare behöver man själv också ta ansvar för att ta regelbundna pauser och säkerställa tillräcklig återhämtning. Återhämtningsförmågan, psykologisk distans (läs mer under Psykologisk distans) har visat sig särskilt viktig för att balansera ut hög arbetsbelastning (Sonnentag, Binnewies & Mojza, 2010). För att kunna ta detta ansvar krävs det att medarbetaren har både förmåga och resurser för att göra det. Detta innebär att arbetsgivaren måste skapa en miljö där medarbetare ges möjlighet att ta de pauser och återhämtning de behöver. Det är viktigt att understryka att medarbetaren har en skyldighet att samverka och ta pauser och återhämta sig, både utifrån lojalitetsåtagandet i anställningsavtalet samt ur ett arbetsmiljöhänseende. Som anställd behöver man även påtala om det inte finns förutsättningar eller är möjligt att ta pauser.

# Tillgänglighet

Tekniken möjliggör ett mer flexibelt arbetsliv. Att arbeta på distans eller kunna avsluta dagen tidigare för att sedan fortsätta arbeta hemifrån kan lösa många vardagliga logistiska utmaningar. Flexibiliteten som tekniken erbjuder har uppenbara fördelar, men samtidigt behöver vi vara medvetna om och förebygga eventuella negativa konsekvenser.

I och med det ökade utrymmet för flexibilitet suddas gränserna ut, vilket innebär ett ökat individuellt ansvar och ibland otydliga förväntningar på att vara tillgänglig utanför ordinarie arbetstid. Ett arbetsliv utan tydliga gränser kan karakteriseras av en sammanblandning av arbete och fritid, samt mellan arbetsplats och hemmiljö. Att vara tillgänglig efter arbetstid kan vara ett sätt att underlätta för kollegor, kunder och klienter. Dock kan en konstant tillgänglighet i arbetet leda till bristande vila och återhämtning, vilket i förlängningen kan resultera i stressrelaterade ohälsa.

Vilka skyldigheter har medarbetare när det gäller tillgänglighet på kvällar, helger och semestrar? Ska man besvara samtal eller meddelanden mitt i natten? Var går gränserna mellan jour, beredskap och allmän tillgänglighet? Hur kan dessa gränser klargöras?

Vilka är för- och nackdelarna med ett flexibelt arbetsliv och distansarbete?



# Arbetstidslagen

Arbetstidslagen reglerar hur mycket man får arbeta per dygn, per vecka och per år. Den tar upp jourtid och beredskap, vilka raster och pauser man har rätt till och vad som gäller för nattvila. Arbetstidslagen omfattar med vissa undantag alla medarbetare, oavsett sektor.

Undantag och kompletteringar kan även finnas i kollektivavtal. Arbetstidslagen innehåller inte några direkta regler om arbetstidens förläggning (Iseskog, 2014).

Förväntningar på tillgänglighet bestäms i verksamhetens tillgänglighetspolicy, i anställningsavtal eller kollektivavtal. Arbetsgivaren kan inte kräva att anställda alltid ska vara tillgängliga.

Däremot finns det regler om viloperiodens förläggning, dygnsvila, veckovila, rast, paus m.m. Alla medarbetare ska ha minst elva timmars sammanhängande ledighet under varje period om 24 timmar, s.k. dygnsvila (Iseskog, 2014). En medarbetare ska även ha veckovila, vilket innebär en rätt till minst 36 timmars sammanhängande ledighet. Veckovilan behöver inte infalla regelbundet utan kan placeras omväxlande i början och slutet av sjudagarsperioden. Ledigheterna för två perioder kan sammanföras kring ett veckoskifte så den sammanlagda ledigheten då uppgår till minst 72 timmar. Arbetsgivaren ska se till att medarbetaren får sin veckovila och medarbetaren får inte avstå den.

# Jour och beredskap

En viktig gränsdragning gällande arbetstid är att skilja mellan jour och beredskap. Det är viktigt att arbetsgivaren och parterna tydliggör förväntningar och skyldigheter rörande tillgänglighet och hur det skiljer sig från avtalad jour och beredskap.

Beredskapstid innebär att en medarbetare står till arbetsgivarens förfogande utan att behöva vara på arbetsplatsen, för att kunna arbeta om behov uppstår. Man har inte samma skyldighet att vara anträffbar som vid jour. Beredskapstiden räknas inte in i arbetstiden, men bryter veckovilan. Beredskapstiden regleras inte närmre än så i arbetstidslagen, däremot regleras den ofta

i kollektivavtal och även i anställningsavtal och befattningsbeskrivningar.

Jour innebär i princip att man som anställd omedelbart ska kunna träda i tjänst. När man har jour ska man som anställd i regel befinna sig på eller i nära anslutning till sin arbetsplats. Man utför inte arbete under jourtiden, men ska alltså finnas tillgänglig på arbetsstället för att kunna utföra arbete vid behov. Jourtiden får vara högst 48 timmar per medarbetare under en fyraveckorsperiod, eller 50 timmar under en kalendermånad. Jour får inte förläggas under dygns- eller veckovilan.

## Flexibelt arbetsliv

Dagens teknik och arbetsliv erbjuder fler och nya lösningar för ett flexibelt arbetsliv där arbetet på plats kan kombineras med arbete på distans.

### Både för- och nackdelar

Sammanställningar av distans- och hybridarbetets effekter framhåller både för- och nackdelar (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021; OECD 2020; MYNAK, 2020; MYNAK, 2022; Gajendran, Ponnappalli, Wang & Javalagi, 2024).

Att erbjuda distansarbete kan generera fördelar för både anställda och företag, såsom bättre matchning av kompetens, sparade lokalkostnader, ökat välmående, minskad stress, ökad arbetstillfredsställelse och så vidare (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021; OECD 2020; MYNAK, 2022; Gajendran, Ponnappalli, Wang & Javalagi, 2024). Distansarbete är dock inte problemfritt, där social isolering, urholkad företagskultur, digitala säkerhetsrisker samt utmaningar med gränser mellan arbete och fritid är några exempel (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021; OECD 2020; MYNAK, 2022; Gajendran, Ponnappalli, Wang & Javalagi, 2024). Dessutom har det visat sig svårare att hitta vägar för samarbete och kreativitet.

### Frivillighet

Frivilligheten återkommer som en viktig parameter för att förstå effekterna av distansarbete. Exempelvis visar studier att när medarbetare är tvungna att arbeta på distans (t.ex. på grund av pandemin) så minskar motivationen (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021).

### Effekter på produktivitet

En annan fråga är hur produktiviteten påverkas vid distansarbete. Distansarbete kan ha en positiv eller negativ inverkan på ett företags produktivitet genom att direkt påverka anställdas effektivitet, motivation med mera, eller indirekt genom att minska företagets utgifter. Den internationella forskningen visar på både positiva och negativa effekter på produktivitet beroende på när studierna är genomförda, före, under eller efter pandemin samt inom vilken bransch (OECD 2020). Likaså indikerar forskningen att anställdas produktivitet på distans varierar beroende på graden av digital kompetens, tristess och distraktioner, stressnivåer, graden av kommunikation med kollegorna, brist på arbetsplats- och IT-utrustning, social isolering, autonomi, balans mellan arbete och fritid med mera (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021).

Den forskning som finns tyder på att produktiviteten ökar som mest i de fall där anställda själva får välja om de vill arbeta på plats eller på distans och då de arbetar i måttlig grad på distans (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt, 2021). Det kan finnas en avtagande nytta av distansarbete där mer inte alltid är bättre. Bilden på nästa sida illustrerar ett kurvlinjärt samband mellan andelen av arbetstid som sker på distans och produktivitet (effektivitet), där effektivitet ökar initialt men avtar då mer än hälften av arbetstiden förläggs på distans (OECD 2020). Det innebär att anställdas preferenser kanske inte helt och hållet ska styra fördelningen.

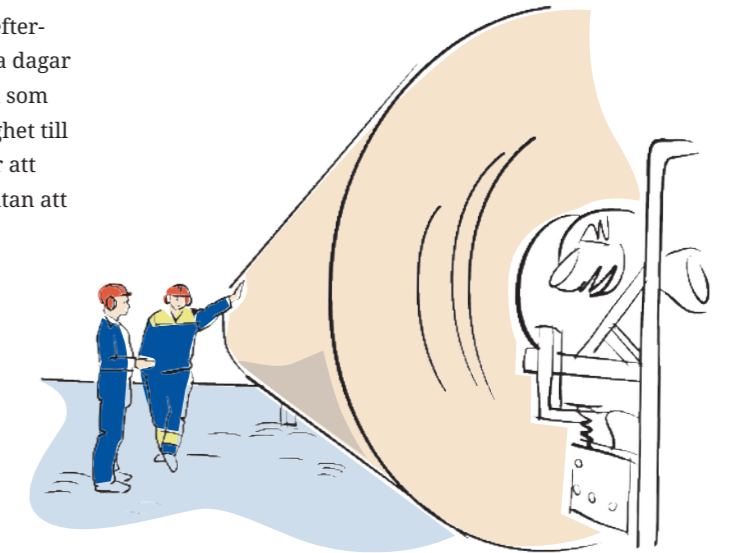
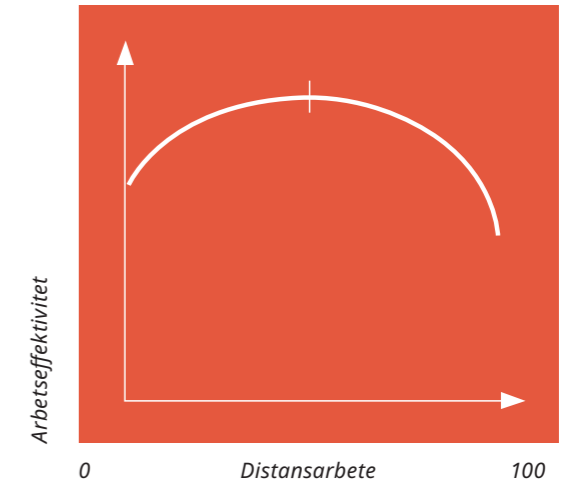
### Dra gemensam nytta av distansarbetet

När företag ska ta ställning till distansarbete är det därför av vikt att hitta ett arbetssätt där både arbetsgivare och anställda kan dra nytta av fördelarna med distans- eller hybridarbete och samtidigt minimera påverkan av dess nackdelar. Med rätt strategier och stödsystem kan distansarbete bli en framgångsrik och hållbar arbetsmodell för både arbetsgivare och anställda.

### Slutsatser om distansarbete

För att sammanfatta så kan det konstateras att distansarbete i genomsnitt är populärt hos medarbetarna och verkar också generera produktivitet, eller åtminstone inte minska produktiviteten. Samtidigt är det viktigt att understryka att merparten av arbetet inom skogsindustrin kräver fysisk närvaro. Dessutom finns det grupper av medarbetare som föredrar att arbeta på plats, eftersom de presterar bättre i en miljö där de är omgivna av sina kollegor. För de flesta företag innebär det att det snarast är ett erbjudande om distansarbete som efterfrågas. De flesta vill arbeta på arbetsplatsen några dagar i veckan och efterfrågar framför allt flexibiliteten som valmöjligheten ger. De dagar som det finns möjlighet till distansarbete bör dock i viss mån koordineras för att kunna maximera fördelarna med distansarbete utan att för den delen skapa samarbetsproblem. Det tycks finnas ett mönster där arbetsuppgifter som kräver mer social interaktion och kreativitet bör utföras på arbetsplatsen, medan uppgifter som kräver koncentration eller är av mer administrativt slag kan göras på distans.

Nytta av distansarbete (OCD 2020)



## Organisationens ansvar och vad kan organisationen göra

Arbetsgivaren har ansvar för arbetsmiljön oavsett om arbetsplatsen är i företagets lokaler eller i hemmet. Både arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter gäller. Arbetsgivaren är i allmänhet skyldig att förse distansarbetaren med de verktyg som behövs för arbetet, som dator, mobiltelefon och teknisk support. Många organisationer har egna riktlinjer för arbete på distans, och ibland regleras distansarbete i kollektivavtalet.

### Kan regleras i anställningsavtalet

Distansarbete kan regleras i själva anställningsavtalet. I så fall blir distansarbete en del av arbetsåtagandet/arbetskyldigheten (se Anställningsavtalet – ett avtal om en relation; Iseskog, 2024). Därmed kan distansarbetet även bli en anställningsförmån för den anställde (t.ex. rätt att arbeta på distans ett visst antal dagar per vecka). Om arbetsgivaren inte vill reglera distansarbete i avtal kan distansarbete omfattas av den allmänna arbetsledningsrätten. Då är det upp till respektive chef att sätta upp regler/spelregler för distansarbete (Iseskog, 2024).

### Tillgänglighetspolicy

Arbetsgivaren har också möjlighet att klargöra förväntningarna kring tillgänglighet enligt arbetstidslagen, i kollektivavtal samt i företagets mejl-, mobil- och tillgänglighetspolicy. Tillgänglighetskraven varierar mellan olika arbetsplatser, vilket innebär att det krävs aktivt arbete lokalt för att identifiera utmaningar och hitta gemensamma lösningar på arbetsplatsen. För att verkligen tydliggöra förväntningarna och förbättra kulturen kring tillgänglighet krävs delaktighet från alla berörda parter, inklusive dag- och skiftpersonal, tjänstemän, kollektivanställda och chefer. Är alla informerade om de formella kraven på tillgänglighet som gäller på arbetsplatsen? Vilka outtalade och kulturella förväntningar finns kring tillgänglighet? Genom att tillsammans besvara den här typen av frågor och identifiera potentiella lösningar kan man skapa en bättre förståelse och öka efterlevnaden

av de gemensamma reglerna. Dessutom är det sannolikt att medarbetarna får en ökad förståelse för att olika roller och funktioner innebär olika förväntningar på tillgänglighet och förutsättningar för distansarbete.

### Epost- och mobilpolicy

För att minska risken för ohälsa och värna om de anställdas fritid, vila och återhämtning bör arbetsgivaren i samarbete med medarbetarna anta en mejl- och mobilpolicy samt/eller tillgänglighetspolicy på arbetsplatsen. Genom en tydlig policy kan man undvika oklara förväntningar på respons och närvaro utanför formell arbetstid. En bra policy tydliggör när och hur kommunikation ska ske. Exempelvis, "Svar på e-post och telefonsamtal förväntas endast mellan kl. 8.00 och 17.00, övriga tider förväntas inget svar". Dessutom specificerar policyn vilka beteenden som är lämpliga och olämpliga gällande kommunikation och tillgänglighet. Exempelvis, "Undvika att inkludera kollegor på kopia som inte är direkt berörda av innehållet i e-postmeddelande.

### Undersök förutsättningarna för distansarbete

Arbetsgivaren kan behöva etablera principer och överenskommer kring distansarbete. Särskilt om det sker på regelbunden basis. Om förutsättningarna för distansarbete varierar mellan olika roller, funktioner och verksamheter kan både individuella och övergripande bedömningar och med respektive arbetsgrupp eller medarbetare behöva göras. Som vägledning för bedömning finns partsgemensamma checklistor från Prevent, som chef och anställd kan fylla i tillsammans, Checklista Distansarbete (individuellt). Det finns också en checklista som arbetsgivaren kan använda för att undersöka de övergripande förutsättningarna för distansarbete för arbetsgruppen och organisationen, Checklista Distansarbete (övergripande). Att undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp är centralt i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Checklistorna om distansarbete är en bra hjälp för det.

## Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra

Även om arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön, ska medarbetaren delta i arbetsmiljöarbetet och ta ansvar för att rapportera risker, sjukdom och olycksfall. Utöver de förväntningar på tillgänglighet som bestäms i arbetstidslagen, verksamhetens tillgänglighetspolicy, i anställningsavtal och befattningsbeskrivningar eller kollektivavtal så har varje anställd ett eget ansvar för att hantera och dra gränser för hur var och en är tillgänglig i arbetet utanför ordinarie arbetet. Det gäller exempelvis hur man som medarbetare följer och läser mejl och sociala medier kopplat till arbetet och om man har telefonen påslagen kvälls- eller nattetid.

### Olika behov av gränssättning

Som har nämnts så kan inte arbetsgivaren kräva att medarbetare alltid ska vara tillgängliga. Utöver lagar, regler och avtal så är anställda hänvisade till gemensam tillgänglighetspolicy och sin egna förmåga att dra gränser. Vi är alla olika och har olika preferenser för vad vi behöver för att må bra, både i vårt arbetsliv och i vårt privatliv. Forskning har identifierat sju olika sätt som vi förhåller oss till dagens flexibla arbetsliv (MYNAK, 2020; Sandmark m.fl., 2023):

- **Tidssepareraren.** Jobbar enligt arbetstiderna men det spelar ingen roll var. Det går lika bra oavsett om det är på kontoret, hemma eller kanske på ett café.
- **Plattssepareraren.** Jobbar på arbetsplatsen, inte på andra ställen. Men tiden spelar ingen roll.
- **Totalsepareraren.** Skiljer helt på arbete och privatliv.
- **Privatlivsintegreraren.** Tillåter privatlivet att spilla över i arbetet men inte tvärtom.
- **Arbetslivsintegreraren.** Tillåter arbetet att spilla över i privatlivet men inte tvärtom.
- **Totalintegreraren.** Låter arbetsliv och privatliv flyta ihop utan gränser.
- **Växlaren.** Växlar mellan olika strategier.

I huvudsak skiljer man mellan två typer av gränssättning – separerare eller integrerare. En separerare skiljer mellan arbete och privatliv, medan en integrerare låter dessa båda områden flyta samman. Som medarbetare är det avgörande att reflektera över ens egna behov och fastställa vilka gränser som behövs för att man ska må bra. Det handlar helt enkelt om att undersöka vad som får en att må bra, att separera eller integrera arbete och privatliv.

### Diskutera tillgänglighet i arbetsgruppen

Det är viktigt att vara medveten om att den gränsdragningsstrategi som varje medarbetare väljer också påverkar kollegornas arbetsmiljö. Därför är det viktigt att lyfta och diskutera frågor om tillgänglighet i arbetsgruppen för att få ömsesidig insikt och förståelse för varandras behov av gränser mellan arbete och fritid. Genom att dela med sig av sin gränsdragningsstrategi, perspektiv och behov av gränser kan man belysa arbetsgruppens tillgänglighetskultur. Vilka gränsdragningsstrategier har man i arbetsgruppen? Hur skiljer sig dem åt? Vilken strategi är önskvärd ur ett verksamhets- och arbetsmiljöperspektiv? Insyn och förståelse i varandras behov underlättar hänsyn och respekt för varandras olikheter när det kommer till gränser för tillgänglighet.





## Återhämtning

Vad är egentligen återhämtning? Återhämtning är mer än att vila i en hängmatta eller ta fika med kollegorna i arbetet. Återhämtning är en återställningsprocess, där stress eller annan belastning återgår till sin ursprungsnivå (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Återhämtning handlar helt enkelt om att få tillbaka sin energi. Hur man åstadkommer återhämtning finns det inget enkelt recept för. Vilka specifika aktiviteter som leder till återhämtning skiljer sig nämligen från person till person. Som tur är kan vi med hjälp av forskning utgå från vissa riktlinjer och vad som generellt bidrar till återhämtning och balans i vardagen (Persson Asplund, 2021).

## Effekterna av återhämtning

Vårt autonoma nervsystem, det som vi inte kan påverka med viljan, består av två delar: det sympatiska och det parasympatiska. Det förra klickar igång oss med hjälp av adrenalin och ökad puls för att svara på stress och faror, det senare hjälper i stället till att lugna ner oss och bygga upp kroppens reserver. Båda behövs och måste balanseras för att vi ska må bra över tid (Persson Asplund, 2021). När vi återhämtar aktiveras den delen av nervsystemet

som kallas det parasympatiska nervsystemet som gör att blodtrycket och pulsen sjunker, matsmältningen aktiveras och humörhöjande ämnen som serotonin, endorfin och dopamin frisätts. Kroppens reparationssystem drar i gång, immunsystemet stärks, celler underhålls och byts ut och det sker många andra läkande processer. Att återhämta sig är alltså ett måste för att vi och våra kroppar ska må bra (Persson Asplund, 2021).

## Olika former av återhämtning

För det första råder det ingen tvekan om att god sömn och lagom med motion har ett samband med framgångsrik återhämtning. Återhämtning kan delas in i två kategorier, aktiv eller passiv.

Aktiv återhämtning, exempelvis i form av motion eller sociala aktiviteter, har visats sig ha tydliga effekter på vårt välbefinnande och hälsa (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Även passiv återhämtning, såsom vila, läsa en bok eller föra ett lugnt samtal har vissa effekter på vårt välbefinnande.

I olika perioder, situationer och yrken kan vi ha olika behov av mer passiv eller mer aktiv återhämtning. Om vi har varit fysiskt aktiva i arbetet under dagen kan vi behöva ägna oss åt mer passiv återhämtning när vi kommer hem. Likaså kan ett socialt och mer relationsintensivt yrke, innebära att vi har större behov av enskild återhämtning på fritiden. Vi har också olika behov på så sätt att vissa återhämtar sig bäst ensamma, medan andra fyller på energi tillsammans med andra.

## Vägar till bättre återhämtning

Forskning pekar framförallt på fyra vägar som kan leda till bättre återhämtning (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Det handlar om kvalitétéer som har visat på samband med såväl minskade stresssymptom som ökat välmående. Följande kriterier kan vara till hjälp för att din återhämtning ska bli så bra som möjligt.

- Psykologisk distans från det som stressar i arbete eller i privatliv
- Avslappning i kroppen
- Inflytande över återhämtningen, dvs. var, när, hur och med vem
- Variation i återhämtning för att bibehålla motivation och minska sårbarhet

## Psykologisk distans

Psykologisk distans har vist sig vara en viktig förmåga för att hantera hög arbetsbelastning (Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2010). Återhämtning genom psykologisk distans handlar om att kunna frikoppla sig både fysiskt och mentalt från tankar och saker som kan stressa under pauser och ledig tid (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Det handlar också om att undvika att problemlösa kring arbetsuppgifter eller andra problem under den gångna dagen eller oroa sig inför nästa. Psykologisk distans uppnår man genom att engagera sig i aktiviteter som inte är associerade med tankar som stressar och oroar under pauser och på ledig tid.

### Förmågan att släppa stressande tankar

Att släppa stressande tankar, att skapa psykologisk distans, handlar om förmågan att kunna distansera sig från alla måsten och borden i både arbetet och privat/familjelivet. En förutsättning för att kunna frikoppla sig är att avstå från sysslor som är associerade med just jobbstress under pauser och på ledig tid, som exempelvis att kolla jobbmejl när man är ledig. Det innebär även att inte fördjupa sig i sådana tankar under återhämtningen.

### Undvik att problemlösa

Återhämtning genom psykologisk distans innebär exempelvis att varken problemlösa kring arbetsuppgifter eller andra problem, älta vad som skett under den gångna dagen eller oroa sig inför nästa. Att uppnå psykologisk distans handlar med andra ord om att inte bara stämpla ut från arbetsplatsen, utan att även lämna den i en mer psykologisk bemärkelse. Det är inte ovanligt att vi problemlöser kring saker som stressar oss, både i arbetet

och på fritiden. En bra tumregel när det gäller problemlösning är att skifta fokus när problemlösningen övergår till att beröra sådant som man varken kan kontrollera eller påverka.

### Närvaro

En teori om varför psykologisk distans är viktigt för återhämtningen är att sådan distans innebär ökad sannolikhet för att de system som belastas under dagen får avlastas. Utan psykologisk distans från saker som stressar oss, riskerar vi att i stället att vara frånvarande från de nära och kära som finns runt omkring oss. Om man tankemässigt är kvar på arbetsplatsen så är det svårt att hålla en meningsfull konversation med partnern, såväl som att leka med barnen eller att ta initiativ till att bjuda ut vännerna på den där biofilmen. Den som alltid är uppslukad av stressande tankar riskerar alltså att förlora ett välbehövligt socialt stöd. Därutöver tas naturligtvis tid och närvaro från aktiviteter som annars hade kunnat skänka glädje och tillfredsställelse.

Psykologisk distans som återhämtningsform innebär dock inte att man aldrig kan ha några andra tankar än de som är lustfyllda och återhämtande. Om man t.ex. diskuterar sitt jobb med en ny bekant är det naturligtvis svårt att inte samtidigt tänka på jobbet. Ibland kan det komma upp tankar som man verkligen känner att man behöver ta itu med. Detta är inte heller något som ska undvikas med alla medel. Men det kan även hända att saken som man kommit att tänka på inte behöver hanteras omedelbart. Varför då inte skriva upp tanken och ta itu med saken på dagtid nästkommande dag?

## Återhämningsbehov och återhämningsmöjligheter

Att som anställd ha möjligheter att återhämta sig fysiskt, kognitivt och känslomässigt under arbetsdagen kan motverka trötthet, balansera arbetsbelastningen och bidra till ökat engagemang och produktivitet på jobbet (Sonntag, Venz & Casper, 2017). Om man inte har möjlighet till pauser eller raster, om arbetsdagens början och slut påverkar återhämtningen negativt, eller om man inte kan ta ledigt när man behöver, kan det inverka negativt på återhämtningen och särskilt på förmågan att släppa tankarna på problem eller olösta och ofärdiga uppgifter. Anställda som sällan eller aldrig tar möjligheter till återhämtning bygger upp en återhämtningsskuld som på sikt kan leda till ohälsa. När återhämtningen uteblir och tröttheten tilltar, ökar dessutom risken för att man inte tar vara på möjligheterna till återhämtning. Man är helt enkelt för trött för att ta tillfället i akt att återhämta sig.

### Mikropauser

Mikropauser under arbetsdagen har visat sig vara ett effektivt och enkelt sätt att tillgodose behovet av återhämtning. Särskilt effektiva är dessa pauser på eftermiddagen (Sonntag, Venz & Casper, 2017). Likaså kan medarbetare se till att växla mellan arbetsuppgifter med

olika kognitiva och emotionella kravnivåer (se Aktivitetsregleringsteorin). Det förutsätter att arbetet innehåller varierande arbetsuppgifter på både intellektuell, kunskapsmässig och rutinmässig nivå.

### Reflektion

Ett annat sätt är att skapa möjligheter till kravlös reflektion kring arbetsuppgifter under arbetstid (Sonntag, Venz & Casper, 2017). Det innebär att skapa aktiviteter inom arbetsrollen där något inte behöver produceras, räknas eller mätas, utan där man på ett mer distanserat och reflekterande sätt kan bearbeta arbetsfrågor och vara mer innovativ.

### Utebliven återhämtning

Slutligen är det viktigt att nämna att utebliven återhämtning, antingen på jobbet eller i fritiden, skapar ett återhämningsbehov som kan spilla över. Till exempel kan utebliven återhämtning på jobbet påverka relationer, föräldraskap eller andra fritidssysselsättningar, vilket i sin tur kan påverka arbetet. Å andra sidan kan bristande återhämtning i privatlivet skapa återhämningsbehov som påverkar samarbete och prestation på jobbet.

## Medarbetarens ansvar och vad kan medarbetaren göra

Utöver arbetsåtagandet i anställningsavtalet så är medarbetaren också skyldig att se till att man är i arbetsfört skick. Det innebär att man som anställd ska ha sett till att få den vila och återhämtning som krävs för att nå upp till de kvalitativa och kvantitativa åtagandena i arbetet.

### Sömn - viktigaste återhämtningen

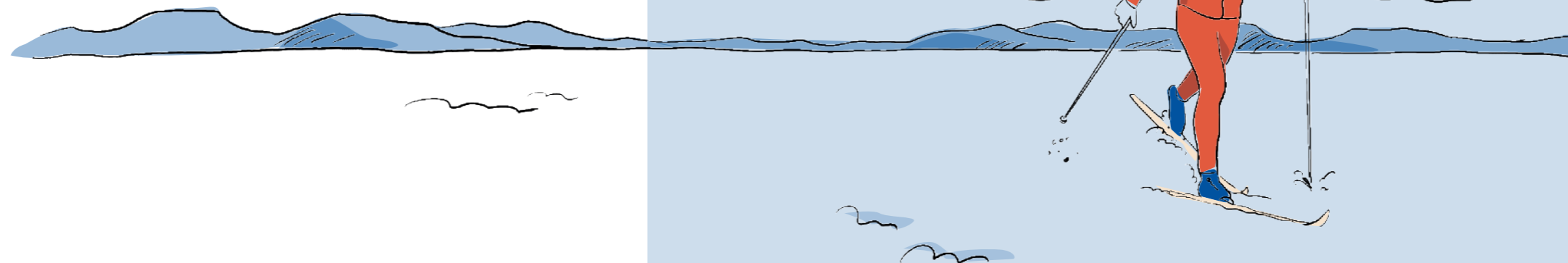
Ett mått på tillräcklig återhämtning är huruvida man som anställd känner sig utvilad och har energi inför att man påbörjar sitt arbetspass. Om man av olika anledningar sover för lite, på grund av att man somnar för sent, vaknar på natten eller för tidigt, blir återhämtningen otillräcklig och man får svårare att orka med att prestera i arbetet, särskilt i relation till kognitivt krävande arbetsuppgifter. När vi inte är återhämtade så ökar risken för fel och olyckor och vi får dessutom svårare att reglera känslor, kommunicera och hantera sociala sammanhang (Eklöf, 2022). Det blir helt enkelt större risk för missförstånd och samarbetsproblem.

### Återhämtande aktiviteter

Utöver motion, fysisk aktivitet och god sömn, så kan återhämtande aktiviteter, dag såväl som kvällstid, bidra till psykologisk distans och förbättra återhämtningen (Sonntag, Venz & Casper, 2017). Likaså kan enklare och mer rutinbaserade arbetsuppgifter vara återhämtande (Eklöf, 2022).

### Livshändelser

Ibland händer det saker i livet såsom att barn eller anhöriga sjuka, skilsmässa, dödsfall eller andra livshändelser, som innebär att man som anställd inte kan leva upp till åtagandet om att vara utvilad (Eklöf, 2022). I de fallen har vi i Sverige en generell personalpolitik att man som arbetsgivare har förståelse för det och försöker i flera fall att anpassa och underlätta för medarbetaren så att vederbörande kan fortsätta att utifrån förutsättningarna utföra sitt arbete (Iseskog, 2024).



## Organisationens ansvar och vad kan organisationen göra

Arbetsgivaren får inte underminera förutsättningarna för medarbetarens återhämtning. Exempelvis genom att störa medarbetarens vila och återhämtning under pauser och på ledig tid, såvida det inte är avtalat, överenskommet eller på annat sätt reglerat genom arbetstid, jour eller beredskap.

Genom sitt arbetsmiljöansvar har arbetsgivaren ett formellt ansvar för att skapa goda förutsättningarna för återhämtning på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan förebygga både stress och hög arbetsbelastning genom ett gott återhämtningsklimat på arbetsplatsen.

### Stödande återhämtningsklimat

Ett stödande återhämtningsklimat innebär att man som anställd har möjlighet att kommunicera och ta ansvar för sina återhämtningsbehov (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Dessutom innebär ett gott återhämtningsklimat att man respekterar varandras individuella behov och sätt att återhämta sig. Exempelvis genom att inte boka in möten på luncher och pauser, att avbryta någon som tydligt markerat att hen återhämtar sig eller genom att ifrågasätta eller kommentera kollegors sätt att återhämta sig.

### Chefen som förebild

Som chef är man en förebild och har en central roll i att skapa ett stödande återhämtningsklimat (Sonnentag, Venz & Casper, 2017). Om man som ledare aldrig tar pauser eller återhämtar sig, är risken att medarbetarna påverkas negativt och på samma sätt avstår från att själva ta pauser och återhämtning. Detta gäller oavsett om man som chef uppmunt- rar andra till återhämtningsaktiviteter.

### Minimera buller

Arbetsutrymmen med ljudabsorberande material kan minska buller och därmed onödig stress. Buller utgör den främsta riskfaktorn för att utveckla hjärt- och kärlsjukdomar relaterade till arbetet (SBU, 2015). På samma sätt kan gröna växter och möjligheten till avskilda arbetsutrymmen underlätta koncentration och återhämtning.

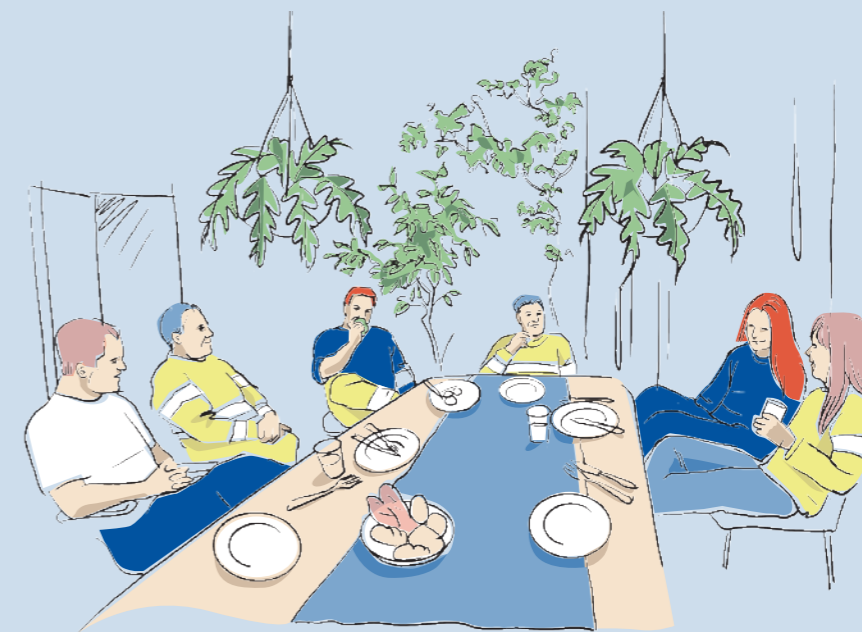
### Jämn fördelning av arbetsbelastning

En mer jämn fördelning av arbetsuppgifter, innehåll och tempo över året kan främja återhämtning (Sonnentag, Venz & Casper, 2017; Eklöf, 2022). Analysera fördelningen av olika arbetsmoment, möten och aktiviteter under året. När inträffar era högsta arbetsbelastningsperioder? Finns det en överlappning mellan vissa aktiviteter, som planerings- och utbildningsdagar, och era högsta arbetsbelastningsperioder? Kan vissa aktiviteter flyttas till andra delar av året för att jämna ut arbetsbelastningen och skapa fler återhämtande perioder? Utvärdera även hur möten bokas och undvik överlappande och onödiga möten.

### Scheman och arbetstider

Scheman och arbetstider styr möjligheten till sammanhängande vila och återhämtning (Sonnentag, Venz & Casper, 2017; Eklöf, 2022). Sammanhängande tid för återhämtning mellan aktiviteter och arbetspass är avgörande för optimalt fungerande på arbetsplatsen. Granska era scheman och arbetstider. Finns det möjlighet att göra ytterligare förbättringar för att främja sammanhängande återhämtning?

Att begränsa tillgängligheten under ledig tid främjar återhämtning och möjliggör psykologisk distans, vilket inne-



bär att stressande tankar släpps under kvällar, helger eller semestrar (Sonnentag, Venz & Casper, 2017; Eklöf, 2022). Reflektera över er praxis på arbetsplatsen. Har ni klargjort era önskemål angående kontakt via mejl, sms, telefon och sociala medier under ledig tid? En överenskommelse om kontakt under ledig tid kan främja både din och dina kollegors återhämtning. Ett exempel på att respektera varandras behov av återhämtning är att använda fördröjd sändning av e-post.

### Återhämtningspolicy

Avslutningsvis har arbetsgivaren möjlighet att klargöra vad som gäller vid pauser och vila på arbetsplatsen genom en återhämtningspolicy. En bra policy klargör mandatet, det vill säga att medarbetare både har rättighet och skyldighet att regelbundet ta paus och återhämta sig, både under och mellan arbetspass. En tydlig policy besvarar också när och hur återhämtning ska ske samt förväntningar på eget ansvar att ta pauser och återhämta sig. En återhämtningspolicy

bör även svara på vad som händer om den inte efterlevs av arbetsgivaren respektive medarbetaren.

### Samverkan

Återhämtningsbehoven kan variera mellan olika arbetsplatser, vilket innebär att det krävs aktivt arbete lokalt för att identifiera utmaningar och hitta gemensamma lösningar. Detta kräver involvering av alla berörda parter, inklusive dag- och skiftpersonal, tjänstemän, kollektivanställda och chefer. Är alla medvetna om vad som gäller för pauser och återhämtning på arbetsplatsen? Finns det outtalade och kulturella förväntningar som hindrar möjligheterna att ta pauser eller som stör återhämtningen? Finns det återhämtningsstörande beteenden, såsom att boka möten under pauser och luncher eller negativa attityder kring sätt att återhämta sig? Genom att gemensamt besvara denna typ av frågor och identifiera potentiella lösningar kan man skapa en bättre förståelse och öka efterlevnaden av de gemensamma reglerna.

# Referenser

Allstrin, S., Grafström, J., Stern, L. & Weidenstedt, L. (2021). 12 punkter om distansarbete efter Covid-19. Stockholm: Ratio.

Arbetsmiljöverket (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö. AFS 2015:4. Arbetsmiljöverket.

Arnold, M., Goldschmitt, M., & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: a comprehensive review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1122200.

Cederström, C. (2011). Fit for everything: Health and the ideology of authenticity. *Ephemera*, 11(1), 27-45.

Eklöf, M. (2022). Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 1–36.

Graf, B., & Antoni, C. H. (2021). The relationship between information characteristics and information overload at the workplace-a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 143-158.

Hacker, W. (2003). Action Regulation Theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105–130.

Industriarbetsgivarna (2020). Nollvision ger ökad konkurrenskraft – basindustrins investeringar i bättre arbetsmiljö, hälsa och säkerhet. Industriarbetsgivarna.

Iseskog, T. (2014). Arbetstidslagen och EU:s arbetstidsdirektiv. (Sjätte upplagan). Stockholm: Norstedts juridik.

Iseskog, T. (2024). Att kunna vara chef. (Åttonde upplagan). Stockholm: Norstedts juridik.

MYNAK (2019). Arbetshälsoekonomiskt analysverktyg – Ett komplement till Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

MYNAK (2020). Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer (Kunskapssammanställning 2020:3). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

MYNAK (2020). Fysisk arbetsmiljö för hälsa, välmående och prestation (Kunskapssammanställning 2020:8). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

MYNAK (2021). Arbetsmiljö och psykisk hälsa (Kunskapssammanställning 2021:4). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

MYNAK (2022). Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor (Kunskapssammanställning 2022:2). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15.

Persson Asplund, R. (2021) Learning how to recover from stress-related disorders via internet-based interventions [Doktorsavhandling]. Linköping University Electronic Press.

Sandmark, H., Bjärntoft, S., Bäcklander, G., Larsson, R., Nilsson, G., Palm, K., Rosander, M., Rosengren, C., & Steinberg, M. (2023). Ett hälsofrämjande arbetsliv? - Utmaningar och möjligheter. Lund: Studentlitteratur.

SBU (2015). Arbetsmiljöns betydelse för hjärt-kärlsjukdom: en systematisk litteraturoversikt. Stockholm: Stagens beredning för medicinsk och social utvärdering.

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 365–380.

Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41.

Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership*, 9(3), 396-415.

Tufvesson, A. (2021). Aktivt självledarskap: en arbetsbok för att skapa goda relationer på jobbet och hemma. (Första upplagan). Stockholm: Liber.

Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and learning*, 6(1), 11-36.

Umphress, E. E., Tihanyi, L., Bierman, L., & Gogus, C. I. (2013). Personal lives? The effects of nonwork behaviors on organizational image. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 199-221.

Wong, K., Chan, A. H. S., & P.L. Teh (2020). How Is Work-Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4446.

*Stiftelsen Centralfonden verkar för ett hållbart  
arbetsliv för anställda inom skogsbruk och skogsindustri.  
Fokus ligger på arbetsmiljö, säkerhet och hälsa.*



För ett hållbart arbetsliv

[www.centralfonden.se](http://www.centralfonden.se)