



Arbeidstilsynet

Veiledning, best.nr. 327

Veiledning om

Organisering og tilrettelegging av arbeidet



Utgitt 1997

Direktoratet for arbeidstilsynet
Statens hus, 7468 Trondheim

Publikasjonen er revidert flere ganger siden den første gang ble utgitt i 1977.

Mars 2000

Typografisk oppsett er endret. Ajourført løvtekst er tatt inn i publikasjonen.

Desember 2001

Kommentarer om vern mot fysiske belastninger, trakassering og krenking av verdighet er tatt inn. Publikasjonen er for tiden under omfattende revisjon, og den nye, reviderte publikasjonen forventes utgitt høsten 2002.

Oktober 2004

Publikasjonen har fått ny tittel og er gjennomgående revidert og omskrevet.

Januar 2006

Publikasjonen er oppdatert med henvisninger til den nye arbeidsmiljøloven som trådte i kraft 1. januar 2006.

Juni 2006

Publikasjonen har fått ny design.



Innhold

1	Innledning	5
2	Systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet	7
2.1	Tilrettelegging – en del av det systematiske HMS-arbeidet	7
2.2	Begrepsavklaring	8
2.3	Kartlegging av organisatoriske forhold	8
2.3.1	Bruk av spørreskjema	9
2.3.2	Kvalitative metoder	9
2.3.3	Anonymitet	10
2.4	Risikovurdering	11
2.5	Handlingsplaner	13
2.6	Viktigheten av medvirkning	13
2.7	Roller i HMS-arbeidet	13
2.7.1	Arbeidsgiver	14
2.7.2	Arbeidstaker	14
2.7.3	Arbeidsmiljøutvalg (AMU)	14
2.7.4	Verneombud	15
2.7.5	Bedriftshelsetjeneste (verne- og helsepersonale)	15
2.7.6	Arbeidstilsynet	16
3	Nærmere om de enkelte faktorene	17
3.1	Organiseringen av arbeidet	17
3.1.1	Deltakelse, innsikt og utvikling	17
3.1.2	Opplæring i arbeidsoppgavene	17
3.1.3	Planleggings- og styringssystemer	18
3.1.4	Arbeidstidsordninger	19
3.1.5	Lønnssystemer	22
3.1.6	Kontroll og overvåking	23
3.1.7	Farlig arbeid	23
3.2	Monotont overvåkingsarbeid og gjentakelsesarbeid	24
3.2.1	Ensformig gjentakelsesarbeid	24
3.2.2	Arbeid i grupper	25
3.2.3	Jobbutvidelse og -rotasjon	25



3.2.4	Arbeidsrytme, tempo og bemanning	26
3.2.5	Arbeid ved dataskjerm	26
3.2.6	Overvåkingsarbeid	27
3.3	Arbeidspress	27
3.3.1	Stress	27
3.4	Konflikter og trakassering/mobbing på arbeidsplassen	29
3.4.1	Seksuell trakassering	34
3.4.2	Helsemessige konsekvenser	34
3.5	Vold og trusler om vold	34
3.5.1	Hvordan forebygge vold	35
Vedlegg:		
	Aktuelle forskrifter og andre publikasjoner	37
	Stikkordsliste	38



1. Innledning

Aml. §§ 4-1, 4-2,
4-3, 4-4

Arbeidsmiljøloven (aml.) §§ 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 stiller krav til hvordan arbeidet skal legges til rette. Mangelfull tilrettelegging kan gi seg mange utslag, blant annet i form av:

- for stor arbeidsmengde
- sviktende innflytelse over egen arbeidssituasjon gjennom økende tidspress og krav fra kunder, klienter og brukere
- dårlig håndterte omstillingsprosesser
- vold og trusler
- gjentatte, ensidige bevegelser
- belastende fysisk arbeidsmiljø

Forholdet mellom tilrettelegging og helseproblemer

Det er en klar sammenheng mellom ovennevnte problemer og utvikling av helseskader. Sykefravær og utstøting med bakgrunn i organisatoriske faktorer utgjør en stor og økende andel av det totale fraværet.

Generelle endringer i samfunnet de siste tiårene har bidratt til å endre sammensetningen av arbeidsmiljøproblemer. Problemer med fysisk og kjemisk belastende arbeidsmiljø vedvarer i mange bransjer. Samtidig ser vi en økning av belastninger som skyldes ergonomiske og psykososiale faktorer; økt tidspress, stress, konflikter og samarbeidsproblemer.

Trender som bidrar til denne utviklingen er blant annet:

- Færre arbeider innen primærnæringer og tradisjonell industri, mens flere er ansatt innen tjenesteyting og informasjonsbehandling.
- Hyppig omstilling med eierskifter, omorganiseringer, endrede arbeidsoppgaver, ny teknologi.
- Krav om kontinuerlig kompetanseutvikling.
- Økt intensitet i arbeidssituasjonen. Stadig større krav til effektivitet, hurtighet og rasjonalisering.
- Stadig flere jobber i direkte kontakt med kunder, klienter og andre



- Økt internasjonalisering med kulturforskjeller og språkproblemer.
- Økning i såkalt fleksible arbeidsformer, både hva gjelder arbeidssted, arbeidstid og ansettelsesformer. Den private sfæren trekkes i økende grad inn i arbeidslivet.

Det er både positive og negative trekk ved denne utviklingen, og den samme faktoren kan oppleves ulikt fra person til person. Utfordringen består i å legge forholdene til rette slik at virksomheten og de ansatte kan nyte godt av de positive sidene mens negative trekk minimaliseres.

Denne veiledningen er ment som en utdypning av de ulike elementene i §§ 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 og et hjelpemiddel i arbeidet med tilrettelegging av arbeidet. Veiledningen er generell og er ment å dekke alle typer arbeidsplasser. Problemer knyttet til tilretteleggingen av arbeidet kan sjelden løses gjennom ett enkelt tiltak. Det er nødvendig med systematisk arbeid der alle parter i virksomheten deltar aktivt.



2. Systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften best.nr. 544)

Kartlegging og risikovurdering

Det er arbeidsgiveren som er ansvarlig for å etablere internkontroll i sin virksomhet. Med dette menes systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS).

HMS-arbeidet må ta utgangspunkt i kartlegging og risikovurdering av arbeidsplassen. På bakgrunn av slike kartlegginger kan man finne og prioritere tiltak for å løse og forebygge eventuelle problemer.

HMS-arbeidet skal ikke bare omfatte fysiske arbeidsmiljøfaktorer som sikring av maskiner, kjemikalier etc. De organisatoriske forholdene skal kartlegges på lik linje med fysiske forhold.

2.1 Tilrettelegging – en del av det systematiske HMS-arbeidet

En helhetlig vurdering

§§ 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 krever at både fysiske, psykososiale og organisatoriske forhold ses i sammenheng. Disse forholdene opptrer sammen og kan i verste fall forsterke hverandre i negativ retning. For eksempel kan ensformig arbeid henge sammen med sterk spesialisering og detaljert styring av arbeidet. Ergonomiske problemer kan skyldes at den fysiske utformingen av arbeidsplassen gir gale arbeidsstillinger, men også stress, samarbeidsproblemer og stort tidspress. Risikofylt arbeid er ofte også psykisk belastende. Å vurdere skadevirkninger ut fra enkelte, isolerte forhold vil være utilstrekkelig, og derfor må kartleggingen vise helhetsbildet.

For å oppfylle kravene i §§ 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 må man tenke helhet og sammenheng framfor deløsninger. Det kan finnes mange ulike løsninger på et sammensatt problem. Virkninger av at arbeidet ikke er tilrettelagt godt nok er ikke alltid like lett å se eller måle. Den enkelte arbeidstakerens opplevelse av situasjonen er derfor et viktig utgangspunkt for å vurdere problemene og for å finne mulige løsninger. Samtidig må en huske at bedringer i arbeidsmiljøet for enkelte grupper arbeidstakere kan medføre økte belastninger



for andre. Det er viktig å se forskjellige gruppers arbeidssituasjon i sammenheng når virkningen av foreslåtte tiltak skal vurderes.

2.2 Begrepsavklaring

Det brukes ulike begreper for å beskrive det «ikke-fysiske» arbeidsmiljøet: Psykisk arbeidsmiljø, sosialt arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og organisatorisk arbeidsmiljø. Vi har valgt å bruke organisatorisk arbeidsmiljø som en overordnet betegnelse. Et dårlig organisatorisk arbeidsmiljø kan føre til psykososiale problemer.

2.3 Kartlegging av organisatoriske forhold

Kartlegging og risikovurdering

Opplevelsen av eget arbeidsmiljø

I utgangspunktet er metodene for kartlegging de samme enten det gjelder de fysiske eller organisatoriske forholdene på arbeidsplassen. En vurdering av organisatoriske forhold må også basere seg på kartlegginger og undersøkelser. Men det å avdekke psykiske og sosiale konsekvenser av en gitt arbeidssituasjon må i enda større grad enn for fysiske forhold ta utgangspunkt i arbeidstakerens egne opplevelser av sin situasjon.

Ved kartlegging av organisatoriske forhold, undersøker man for eksempel

- om det finnes tilfredsstillende fora for samarbeid og medvirkning
- om de ansatte har fått tilstrekkelig opplæring
- om informasjonsrutinene er gode nok
- om det er samsvar mellom arbeidsoppgaver og bemanning
- om det er samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetanse
- om det forekommer vold og trusler

Ved kartlegging av psykososiale forhold undersøker en for eksempel arbeidstakerens opplevelse av

- tidspress
- trygghet



- tillit
- sosial aksept/sosial støtte
- oppfølging fra ledelsen
- mestring

Det finnes ulike metoder for å kartlegge det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Hvilken som er best egnet, må vurderes fra situasjon til situasjon.

2.3.1 Bruk av spørreskjema

Metoder for kartlegging

Bruk av spørreskjema er den vanligste kartleggingsmetoden. På denne måten kan man samle inn opplysninger fra mange personer på en standardisert måte. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på en del fallgruver:

- Undersøkelser for å måle trivsel på arbeidsplassen blir ofte for generelle og klarer ikke å fange opp konkrete problemer.
- Spørsmålene blir definert på forhånd, ut fra en antakelse om hvordan arbeidsmiljøet er. Disse antakelsene kan være feil.
- Standardiserte spørreskjema kan være laget med utgangspunkt i andre typer virksomheter og ta opp spørsmål som ikke er aktuelle for din virksomhet¹.

Dersom man velger å bruke slike spørreskjema, er det viktig å være sikker på at det man spør om faktisk er relevant for egen arbeidsplass. En måte å sikre dette på, kan være å ha en mindre, kvalitativ undersøkelse i forkant, for å avdekke hvilke områder arbeidstakerne selv peker på som problematiske. Så lager man spørreskjemaet basert på resultatene.

2.3.2 Kvalitative metoder

En annen måte å utføre kartlegginger på, er gjennom kvalitative metoder. Da velger man ut færre personer, men går mer i dybden i forhold til den enkelte. En kartlegging etter

¹ Undersøkelser har vist at mellom 80 og 90 % av forholdene skjemaene tok opp, aldri var blitt nevnt av arbeidstakerne selv.



denne metoden skjer gjennom intervjuer eller samtaler, individuelt eller i grupper, alternativt ved gruppediskusjon, konferanser etc.

Selv om slike samtaler gjerne skjer med utgangspunkt i en intervjuguide, er metoden i større grad frigjort fra forutinntatte antakelser om hvordan tingene forholder seg. Arbeidstakerne kan med egne ord kan gi uttrykk for hva de selv opplever som bra eller problematisk i arbeidsmiljøet.

Bearbeidingen av informasjonen som samles inn på denne måten kan være mer komplisert og tidkrevende enn ved spørreskjema, fordi svarene er mindre strukturerte. Men informasjonen fra et intervju kan gi et bredere bilde av forholdene, med både sammenhenger og løsningsmuligheter som vanskelig ville kommet fram i et spørreskjema. Konkrete beskrivelser medfører en betydelig lettelse når resultatet fra kartleggingen skal omsettes i praktiske løsninger. Det er lettere å identifisere hva problemene består i, hvor de finnes og hvilke konsekvenser de har.

2.3.3 Anonymitet

Anonymitet er ikke alltid mulig

En kartlegging med bruk av spørreskjema gjør det lettere å være anonym, selv om det kan være fullt mulig å identifisere enkeltpersoner her også, avhengig av hvilke spørsmål som stilles, antall deltakere osv.

Noen ganger kan det være nødvendig å bryte anonymiteten for å nå til bunns i kompliserte problemer. Den enkelte ansatte har et selvstendig ansvar for å ta fatt i og bidra til løsningen av arbeidsmiljøproblemer. Kvalitative metoder stiller større krav til deltakerne, men gir større muligheter for å avdekke sammenhengene i et komplekst problem.

I situasjoner hvor det foreligger fastlåste personkonflikter, er det et godt råd å trekke inn en tredje part. La noen som står utenfor konflikten og har tillit hos alle de involverte lede arbeidet med kartleggingen.



Hva er risiko?

2.4 Risikovurdering

Med risiko menes muligheten for at noe uønsket skal skje, og hvilke følger det kan få. Det dreier seg ikke bare om store ulykker, men også om samarbeidsproblemer, belastningslidelser, sykdom etc.

Når man har utført kartleggingen og avdekket mulige problemområder, skal det gjennomføres en risikokartlegging basert på resultatene.

En tradisjonell vurdering av risiko og «farlig arbeid» fokuserer på umiddelbare, fysiske farer som fall, brann, farlige maskiner og lignende. Det er imidlertid viktig at en risikovurdering ikke kun begrenser seg til denne typen faktorer. De fleste skadene i arbeidslivet skjer ikke ved plutselige ulykker, men utvikles sakte til sykdommer og helseplager, gjennom påvirkning over lang tid. De hyppigste årsakene til sykdom og fravær i dag, er manglende organisatorisk tilrettelegging; for dårlige ergonomiske forhold, stress og konflikter knyttet til psykososialt arbeidsmiljø. En vurdering av risiko må derfor også omfatte slike spørsmål.

Eksempel på
risikokartlegging

Risiko er muligheten for at uønskede hendelser inntreffer eller utvikler seg. En gitt risiko kan beregnes som summen av to elementer: Hvor sannsynlig er det at en hendelse/situasjon inntreffer, og hvor alvorlig vil følgene være dersom det skjer.

Gangen i en risikokartlegging kan beskrives på denne måten:

Bestem først konkrete områder som skal kartlegges (en gitt arbeidsoperasjon, avfallshåndtering, inneklima, ergonomi, stress osv.). For hvert område vurderes følgende:

1. Hvilke risikomomenter finnes her – hva kan gå galt?
2. Hva er sannsynligheten for at det skal skje?
3. Hvor alvorlige ville konsekvensene være?
4. Hva kan vi gjøre for å hindre det? Er de forholdsreglene som allerede er tatt tilstrekkelige, eller bør det ytterligere tiltak til?
5. Hva kan vi gjøre for å redusere konsekvensene dersom noe skjer?



6. Skriv ned resultatet av vurderingen, med forslag til tiltak, ansvar for gjennomføring og en dato for gjennomføring.

Nedenfor følger en del eksempler på områder som kan høre med i en risikovurdering. Listen er ikke uttømmende.

Ergonomi

- *Er det fare for akutte ryggskader?*
- *Er det fare for slitasjeskader, smerter, senebetennelser etc?*

Arbeidsbelastning og stress

- *Er arbeidsmengde, tidsfrister og muligheten for å påvirke egen arbeidssituasjon slik at det er risiko for helseskader eller ulykker?*

Vold og trusler

- *Er det fare for å bli angrepet eller truet?*

Mobbing/trakassering

- *Er det rutiner for hvordan konflikter skal håndteres?*
- *Er det et forum der arbeidsmiljøet kan diskuteres?*

Arbeid med farlige maskiner

- *Er det fare for kutt- eller klemskader?*
- *Er det fare for velt , utfor- eller påkjøringer?*

Arbeid i høyden

- *Er det fare for fall eller fallende gjenstander?*

Sveising

- *Er det fare for brannskader, brann eller eksplosjon?*
- *Er det fare for innånding av farlige gasser?*

Arbeid med kjemikalier

- *Er det fare for innånding av farlige gasser?*
- *Er det fare for skader på huden – eksem, etsing eller lignende?*

Hva kan gjøres for å fjerne, alternativt redusere, risikoen for at dette skal skje?

Gjennomgangen vil sannsynligvis vise at noe har mer alvorlige konsekvenser og/eller har høyere sannsynlighet for å



skje. En plan for gjennomføring av ulike tiltak må prioritere i tråd med dette.

2.5 Handlingsplaner

Kartleggingen gir en oversikt over hva som bør forbedres. Risikovurderingen skal gi et grunnlag for å vurdere hva som haster og hva som kan vente litt.

Sett opp en handlingsplan med oversikt over hva som må forbedres, hvordan det skal gjøres, når det skal være gjort og hvem som har ansvaret for å få det gjennomført. Den kan ha form av et kort møtereferat, et lengre dokument eller være oppsatt i form av et skjema. Det viktige er at den gir oversikt over hva som skal gjøres, og sikrer at tiltakene blir gjennomført til avtalt tid.

En person må ha ansvaret for å følge opp selve handlingsplanen og sørge for at tidsfrister blir overholdt. Handlingsplanen må revideres jevnlig og når det blir gjort forandringer på arbeidsplassen. Nye kartlegginger, prioriteringer og tiltak må gjennomføres med passende/jevne mellomrom da arbeidsmiljøet og risikofaktorene stadig endrer seg.

2.6 Viktigheten av medvirkning

De ansatte må trekkes med i arbeidsmiljøarbeidet. Ett problem, spesielt ved store, kvantitative undersøkelser, er at noen få personer kan bli satt til å administrere hele kartleggingsprosessen – inklusive dataanalysen, tiltaksforslag og utarbeidelse av handlingsplaner. I slike tilfeller blir de ansatte i liten grad involvert i sentrale diskusjoner og mister muligheten til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Dette kan føre til en følelse av å være fratatt «eiendomsretten» til egne arbeidsmiljøproblemer, noe som gir passivitet og interesseløshet og hindrer aktiv deltagelse i endringsprosessen.

2.7 Roller i HMS-arbeidet

Det er flere aktører med ulike roller i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet.



2.7.1 Arbeidsgiver

Se aml. §§ 2-1, 2-2 og HMS-forskriften (internkontroll-forskriften) § 4

Etter aml. § 4-1 plikter arbeidsgiveren å sikre at hensynet til arbeidstakerens sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt. I aml. § 3-1 (1) og (2) står det at lederen har plikt til å ta initiativ, motivere og legge forholdene til rette for innføring og oppfølging av arbeidet med helse, miljø og sikkerhet. Der arbeidsgiveren selv ikke disponerer tilstrekkelig kunnskap, skal han/hun hente inn slik kunnskap utenfra, for eksempel fra bedriftshelsetjenesten.

2.7.2 Arbeidstaker

Se aml. § 2-3 og HMS-forskriften (internkontroll-forskriften) § 4

Arbeidstakeren har plikt til å melde fra om problemer og til å medvirke i gjennomføringen av tiltak som settes i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø. Arbeidstakernes aktive deltakelse er en forutsetning for et godt fungerende HMS-arbeid. I mange tilfeller vil den som er nærmest problemet også ha gode forslag til hvordan det kan løses.

2.7.3 Arbeidsmiljøutvalg (AMU)

AMU omtales i aml. §§ 7-1, 7-2, 7-3 og i forskrift om verneombud og arbeidsmiljøutvalg (best.nr. 321)

Alle virksomheter med 50 eller flere ansatte skal ha arbeidsmiljøutvalg².

AMU skal delta i arbeidet for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. De skal bl.a. behandle

- spørsmål om vernetjenesten og bedriftshelsetjenesten
- spørsmål om opplæring og instruksjon innen HMS
- planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet
- internkontrollsystemet
- arbeidstidsordninger

AMU skal også gjennomgå rapporter om yrkessykdommer, arbeidsulykker og nestenulykker for å avdekke årsakene bak og påse at arbeidsgiver iverksetter tiltak for å forhindre nye tilfeller.

² Når en av partene krever det, skal det også opprettes arbeidsmiljøutvalg i virksomheter med 20 - 50 arbeidstakere.



Verneombud omtales i aml. §§ 6-1, 6-2, 6-3, 6-4 og i forskrift om verneombud og arbeidsmiljøutvalg (best.nr. 321)

2.7.4 Verneombud

Verneombudet er arbeidstakernes representant i HMS-spørsmål, og skal ivareta deres interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. I utgangspunktet skal alle virksomheter ha verneombud, men dersom det er færre enn ti arbeidstakere, er det mulig å avtale en annen ordning.

Verneombudet skal bl.a. påse;

- at maskiner, kjemiske stoffer etc. ikke utsetter arbeidstakerne for fare
- at nødvendige verneinnretninger og personlig verneutstyr er tilgjengelig
- at arbeidstakerne mottar nødvendig instruksjon og opplæring
- at arbeidet er tilrettelagt slik at det kan utføres på en helsemessig forsvarlig måte
- at det meldes fra om arbeidsulykker

Dersom det er umiddelbar fare for liv eller helse, har verneombudet rett til å stanse arbeidet.

Forskrift om hvilke virksomheter skal ha knyttet til seg verne- og helsepersonale er den såkalte "bransjeforskriften" (best.nr. 501)

Det er viktig å huske at selv om verneombudet er tillagt tilsyns- og kontrollfunksjoner, betyr ikke det at arbeidsgiverens ansvar for arbeidsmiljø og sikkerhet innskrenkes.

2.7.5 Bedriftshelsetjeneste (verne- og helsepersonale)

Aml. § 3-3

Forskrift om hvilke virksomheter skal ha knyttet til seg verne- og helsepersonale er det såkalte "bransjeforskriften" (best.nr. 501)

Noen bransjer har et mer belastende arbeidsmiljø enn andre, med større risiko for sykdommer, skader, fysiske og psykiske belastninger. Disse er pålagt å knytte til seg bedriftshelsetjeneste (verne- og helsepersonale) for å få særlig hjelp i arbeidsmiljøarbeidet. Hvilke bransjer dette gjelder, er listet opp i en egen forskrift. Men alle arbeidsgivere plikter å vurdere behovet for verne- og helsepersonale i sin virksomhet, uavhengig av om bransjen er pålagt det eller ikke.

Bedriftshelsetjenesten (verne- og helsepersonalet) skal bistå arbeidsgiveren med å overvåke arbeidsmiljøet og



Verne- og helsepersonale
oppfølger er beskrevet i
forskrift om verne-
og helsepersonale
(best.nr. 518)

komme med forslag til forbedringer. De skal være sakkyndige og rådgivende innen forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. De skal ha en fri og uavhengig stilling i forhold til arbeidsmiljøspørsmål i virksomheten.

De konkrete oppgavene vil variere, avhengig av virksomhetens behov og myndighetenes krav, og dette bør fremgå av en egen kontrakt mellom virksomheten og bedriftshelsetjenesten.

Arbeidsgiveren bør kreve at bedriftshelsetjenesten:

- bistår med å planlegge og gjennomføre forandringer i arbeid og arbeidsmiljø
- bistår med å kartlegge arbeidsmiljøet og foreta risikovurderinger
- foreslår og arbeider for tiltak som kan forebygge helse-skader
- overvåker og kontrollerer arbeidstakernes helse i forhold til arbeidssituasjonen
- bistår med å tilpasse arbeidet for den enkelte
- bistår med å gi informasjon og opplæring innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- bistår med bedriftsinternt attføringsarbeid
- bistår i AKAN-arbeid (AKAN = arbeidslivets komité mot alkoholisme og narkomani.)

2.7.6 Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet fører tilsyn med arbeidsmiljøloven og tilhørende forskrifter, og veileder om kravene regelverket stiller. Der tilsynets inspektører finner feil og mangler, kan de gi virksomheten pålegg om utbedringer.

Det er ikke Arbeidstilsynets rolle å gå inn i enkeltsaker som problemløser, men tilsynet kan gi virksomheten pålegg om tilrettelegging, om å ta tak i psykososiale problemstillinger og veilede om hvordan de involverte kan gå videre for å løse problemene.



3. Nærmere om de enkelte faktorene

I dette kapitlet går vi nærmere inn på ulike organisatoriske faktorer som kan ha betydning for arbeidsmiljø og helse.

Aml. §§ 4-1, 4-2,
4-3, 4-4

3.1 Organiseringen av arbeidet

Deltakelse

3.1.1 Deltakelse, innsikt og utvikling

Det er et grunnleggende prinsipp at arbeidstakerne skal være med å kartlegge og finne løsninger på problemer på sin egen arbeidsplass. Ved spørsmål om tiltak som fører til endring i arbeidsmiljøet, skal oppfatningene til dem som blir berørt, høres.

Problemer bør løses så langt ned i organisasjonen som mulig, og med aktiv deltakelse fra dem det gjelder. Innsikten til dem som har sitt daglige virke i virksomheten skal tillegges stor vekt. Det er derfor nødvendig at både ledere og ansatte har nødvendig kompetanse i arbeidsmiljøspørsmål. Uten innsikt, interesse og engasjement hos de berørte, er det vanskelig å løse sammensatte problemer. Samtidig er en rekke problemer knyttet til rammevilkår, ressurser, fordeling og prioritering. Løsningen på slike problemer forutsetter innsikt og tiltak på et høyt ledernivå.

Sakkyndig bistand

Å arbeide med arbeidsmiljø er ikke en ekspertoppgave. I noen tilfeller vil det likevel være behov for å hente inn spesialkompetanse på enkelte områder, foreta spesielle målinger osv. I slike tilfeller kan bedriftshelsetjenesten bistå.

Faglig og personlig utvikling

Å bidra til en positiv utvikling i egne arbeidsforhold er et av målene §§ 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 setter opp. Arbeidstakerne skal gis rimelig mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Dette målet kan ikke nås uten at alle parter aksepterer så vel de plikter som de rettigheter dette innebærer.

3.1.2 Opplæring i arbeidsoppgavene

Hvordan nyansatte mottas og introduseres for arbeidet, er en viktig del av tilretteleggingen for den enkelte. Både



muligheten for å vise aktsomhet og for å lære i arbeidet avhenger av hvordan dette skjer. Opplæring skal bekostes av arbeidsgiver og bør finne sted i arbeidstiden.

Det er arbeidsgiverens ansvar å se til at arbeidstakerne får tilstrekkelig opplæring for å kunne utføre arbeidet, at de gjøres kjent med aktuelle forskrifter, sikkerhetsregler og beredskapsplaner, og at de får nødvendig opplæring i bruk av personlig verneutstyr. Det finnes arbeidssituasjoner der man, i det minste på kort sikt, ikke kan fjerne alle risikomomentene. Arbeidstakerne skal gis opplæring i slikt arbeid før det startes.

Forholdene skal legges til rette for at arbeidstakerne gis rimelig mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet. Det kan være en viktig og nødvendig forutsetning for evne og vilje til omstilling, jobbutvikling og fleksibilitet.

3.1.3 Planleggings- og styringssystemer

Aml. § 4-2 (1)

Med planleggings- og styringssystemer menes systemer som styrer arbeidet gjennom faste rutiner, instruksjoner etc. Det kan for eksempel være datasystemer for budsjett og planlegging, varehåndtering, arbeidsflyt og liknende. Kontrollsystemer som følger arbeidstakernes innsats og utførelse av arbeidet faller også inn under definisjonen.

Når nye systemer planlegges, skal alle arbeidstakere som blir berørt få informasjon og opplæring om systemet. Informasjonen skal være oversiktlig og på et språk som kan bli forstått uten spesialkunnskap på området. Ansatte/tillitsvalgte skal være med i planleggingen allerede fra start.

Informasjonen skal gi tilstrekkelig innsikt i hovedtrekkene ved systemet og hvilken betydning det har for virksomheten. Den skal også gi innsikt og forståelse for betydningen systemet vil ha for den ansattes eget arbeid i forhold til systemsetting, oppgaver, kontakt og samarbeid med andre, ansvar og myndighetsforhold osv.



3.1.4 Arbeidstidsordninger

Aml. kapittel 10

Arbeidstid reguleres i arbeidsmiljøloven kapittel 10 og i ulike tariffavtaler. Arbeidstid har både helsemessige og sosiale konsekvenser, og selv om ingen konkret bestemmelse i arbeidstidskapitlet brytes, kan likevel en helhetsbetraktning etter § 4-1 (2) hindre en gitt ordning dersom den fører til uheldige fysiske eller psykiske belastninger.

Fleksibilitet

Fleksible arbeidstidsordninger kan ha både positive og negative sider. Virkningene må derfor vurderes i det enkelte tilfelle, ut fra hvordan ordningen fungerer for virksomheten og arbeidstakerne.

Et utviklingstrekk, særlig innenfor «det nye arbeidslivet», er tendensen til å gå i «honingfella». Begrepet betegner situasjoner der arbeidstakerne har oppgaver som er svært interessante og spennende. De identifiserer seg i høy grad med arbeidet sitt, og er mer enn villige til å jobbe lange dager – gjerne også hjemmefra, noe som bidrar til å viske ut skillet mellom arbeid og privatliv. Disse arbeidstakerne er ofte ressurssterke, yngre mennesker som kan tåle fysisk og psykisk press godt, men som ikke alltid kjenner egne grenser. Det er begrenset hvor lenge man kan tåle slikt press. Arbeidsgiveren må sette grenser også når viljen til å ta på seg mye arbeid kan innebære helserisiko.

Manglende grensesetting og manglende evne til å oppfatte faresignaler og ta dem alvorlig, kan bidra til en økning i skader og sykdommer blant arbeidstakerne.

Skift- og turnusarbeid

Nattarbeid

Mennesket er et «dagdyr» idet vår biologiske rytme innstiller kroppen på aktivitet om dagen og hvile om natten.

Nattarbeid kan innebære en helserisiko, i tillegg til at arbeid om kvelden kan gjøre det vanskelig å delta i familie- og samfunnsliv. Nattarbeid bør derfor begrenses mest mulig. I virksomheter hvor slikt arbeid er aktuelt, er det viktig å kartlegge hvilke belastninger dette medfører og informere om hvordan man best kan forebygge skadevirkningene.

Nattarbeideren må yte forholdsvis mer enn dagarbeideren



for å utføre samme mengde arbeid. Ettersom kroppen er innstilt på hvile om natten, vil arbeid, spesielt i form av fysisk tungt, monotont eller farlig arbeid, oppleves mer belastende og kreve større aktpågivenhet. For de fleste er søvn om morgenen og dagen både kortere og dårligere enn søvn om natten.

Aml. § 10-11 (7)

Arbeidstakere som hovedsakelig arbeider om natten skal ha tilbud om regelmessig helsekontroll. Dette kan også være aktuelt for skiftarbeidere. Nattarbeidende har større risiko for:

- mage- og tarmsykdommer (spesielt “syreproblemer” som mavesår, halsbrann ol.) og problemer med treg mage.
- hjerte/karsykdommer
- brystkreft
- gravide med nattarbeid føder litt oftere for tidlig

En del skiftarbeidere bruker mer tobakk, alkohol, narkotika og legemidler. Det er vanskeligere å leve sunt med uregelmessig døgnrytme. Enkelte sykdommer er dessuten vanskeligere å behandle ved skiftarbeid fordi den uregelmessige døgnrytmen kommer i utakt med den biologiske rytmen. Dette gjelder for eksempel diabetes, alvorlig astma og epilepsi.

Aml. § 4-6

Dersom skift- eller nattarbeid fører til sykdom eller helseproblemer, skal arbeidstiden så langt det er mulig tilrettelegges for å unngå dette og arbeidstakeren overføres til egnet dagarbeid.

Tilpasning til skiftarbeid går best når arbeidstakeren selv har hatt innflytelse på oppsettingen av skiftplanen. Faste arbeidstider er å foretrekke fremfor sterkt varierende skiftplaner. Eldre skiftarbeidere som ønsker det, bør gis anledning til å gå over til dagarbeid.

Her er noen råd for best mulig tilrettelegging av skift- og nattarbeid:

- Unngå eller redusér bruk av nattarbeid der det er mulig.
- Redusér lengden av nattskiftet, helst til under 8 timer.
- Ikke start dagskiftet for tidlig (helst ikke før 7.00), men



nattskiftet bør heller ikke slutte for sent. Tidlig morgenskiift kan være nesten like belastende som nattskift.

- Rotasjonen bør være med klokka: (dag - kveld - natt - dag).
- Legg inn tilstrekkelig hviletid - kravet er minst 11 timer sammenhengende hvert døgn, men det er for lite hvis en både skal ha tid til søvn (7-8 timer) og arbeidsreise, familie, måltider m.m.
- Hurtig rotasjon, helst mindre enn 4 kvelds-/nattevakter etter hverandre
- Helst 3 dager fri etter en periode med nattarbeid. Normalisering av døgnrytmen kan ta 2-3 dager.
- Kroppen er mindre motstandsdyktig og takler påkjenninger dårligere om natten. I den grad det er mulig, bør man derfor ta hensyn til dette ved å forsøke å unngå belastninger som ensformig arbeid, alenearbeid, fysisk tungt arbeid, sterk varme og støy om natta. God belysning og god ventilasjon etc. gjør belastningen mindre.

Alenearbeid

Å arbeide alene

Arbeidet skal utformes slik at det gis muligheter for variasjon og for kontakt med andre. Når § 4-3 (2) vektlegger dette, er ikke det ikke bare av hensyn til trivsel. Gode sosiale relasjoner til kollegaer og ikke minst ledere, har vist seg å være sentralt i forebyggingen av stressrelaterte plager og sykdommer. Å arbeide alene kan gi trivselsproblemer med påfølgende helserisiko og høy turnover.

Å arbeide alene, eller isolert fra andre pga. støy og lignende, kan være en psykisk belastning. Dette kan skyldes ensomhetsfølelse, opplevelse av utrygghet i en situasjon med stort ansvar eller uro for egen sikkerhet hos vaktmannskaper, betjening i nattåpne butikker etc. Det å være alene kan også gjøre det vanskelig å tilkalle hjelp i kritiske situasjoner. De som har ansvar for menneskers liv og helse og/eller materielle verdier, er spesielt utsatt.

Alenearbeid bør i størst mulig utstrekning unngås.



Kontakt med andre ansatte bør gjøres til en integrert del av arbeidet. Der det ikke er mulig, bør man komme fram til andre måter å holde en viss kontakt på, for eksempel ved at lederen foretar faste besøksrunder.

Det er også viktig at den som arbeider alene lett kan ta kontakt med andre i en krisesituasjon, for eksempel ved hjelp av en «nødknapp» eller liknende løsninger.

(Se også eget avsnitt om vold og trusler om vold.)

3.1.5 Lønnssystemer

Det finnes en rekke forskjellige lønnssystemer, for eksempel individuell akkord, gruppeakkord, fastlønn og ulike bonusordninger. § 4-1(2) regulerer forhold som knytter seg til lønnssystemer, men ikke hvor stor lønnen skal være.

Prestasjonslønn

Med prestasjonslønn menes her ethvert lønnssystem der den prestasjonsavhengige delen er stor nok til å påvirke arbeidsmengden og arbeidstempoet (inkludert systemer basert på standardtider).

Lønnssystem og sikkerhet

Eventuelle positive virkninger av prestasjonslønn må vurderes mot negative virkninger som stress, belastende arbeidstempo og økt risiko for skade. Forhold som må vurderes er for eksempel arbeidsmåter, arbeidets innhold, sikkerhetsrutiner, særlige belastninger i arbeidet, organisering og gjennomføringen av vernearbeidet på den enkelte arbeidsplass.

Dersom det er sannsynlig at prestasjonslønn kan bidra til utvikling av helseskader over tid eller øker risikoen for ulykker, skal det ikke brukes.

Det er naturlig å vurdere virkningen av det aktuelle lønnssystemet sammen med andre spørsmål om organisering av arbeidet. Det er viktig å være klar over at lønnssystemet kan begrense arbeidstakernes mulighet for selv å styre arbeidsrytme og tempo, at det kan svekke grunnlaget for kontakt og samarbeid, og at prestasjonslønn i mange tilfeller ikke lar seg kombinere med utvikling av allsidige jobber og videre faglig kompetanse.



3.1.6 Kontroll og overvåking

Datateknologi gir økte muligheter for kontroll med den enkelte arbeidstakers innsats. TV-overvåking, automatisk tids- og bevegelseskontroll, automatisk registrering av den enkeltes produksjonsvolum og feilbehandling bør vurderes spesielt i forhold til andre bestemmelser i loven. For detaljert kontroll kan også støte mot arbeidsmiljølovens mål om faglig ansvar.

Det er i alminnelighet ikke akseptabelt med systemer som automatisk og umiddelbart registrerer om arbeidstakeren forlater sin personlige arbeidsplass. Der man har faste rutiner for registrering av opplysninger om de ansattes arbeid, skal dette skje etter drøftelse mellom partene³.

Arbeidstakerne skal være orientert om at overvåking/ registrering foregår. De skal ha reell innflytelse på utforming av systemene, og ha innsikt i og kontroll over hvordan registreringene brukes. Hemmelig overvåking er ikke tillatt.

3.1.7 Farlig arbeid

Aml. § 3-2

Personlig
verneutstyr

Arbeidet skal i utgangspunktet legges opp slik at arbeidstakerne ikke blir utsatt for farlige forhold. Dette kan i enkelte situasjoner være vanskelig å realisere fullt ut. Oppstår slike situasjoner, skal hensiktsmessig personlig verneutstyr stilles til rådighet for arbeidstakerne. Arbeidsgiveren kan påby arbeidstakerne å bruke slikt utstyr.

Arbeidsinstruks

Dersom arbeidsoppgavene ikke kan utføres uten at det kan oppstå fare for liv eller helse, skal det lages en skriftlig arbeidsinstruks. Instruksjonen skal beskrive hvordan arbeidet skal utføres og hvilke sikkerhetsrutiner som skal følges. Hvis arbeidsgiveren er i tvil om dette er nødvendig, bør det diskuteres med verneombudet og eventuelt tas opp til diskusjon i arbeidsmiljøutvalget.

³ Hovedavtalen mellom LO og NHO har regler som sier at partene skal drøfte hvilke kontrollmuligheter som skal benyttes og for hvilke formål.



3.2 Monotont overvåkingsarbeid og gjentakelsesarbeid

Aml. §§ 4-2, 4-3, 4-4

Utviklingen i retning av økt spesialisering og økt bruk av teknologi har ført til at mange oppgaver er blitt mer detaljregulert, enklere og mindre faglig orienterte. Ved vurdering av ny teknologi, utstyr og styringsformer bør eventuelle virkninger på det totale arbeidsmiljøet klargjøres.

3.2.1 Ensformig gjentakelsesarbeid

Definisjon

Arbeid som består av en enkelt eller noen få enkle arbeidsoperasjoner som gjentas i høyt tempo (og/eller så lenge at det kan føre til helseskade), defineres som *ensformig gjentakelsesarbeid*.

Kjennetegn

Arbeidsplasser med denne typen gjentakelsesarbeid kjennetegnes ofte av

- liten mulighet til å påvirke arbeidets tempo, innhold og metoder
- dårlig ergonomisk utforming
- høye krav til oppmerksomhet og konsentrasjon
- mye støy, varme, kulde og trekk
- prestasjonslønn

Arbeidet kan også være tungt i den forstand at arbeidsoperasjonene enkeltvis eller samlet kan overbelaste muskel- og skjelettsystemet.

Konsekvenser

Ensformig gjentakelsesarbeid over lengre tid øker risikoen for belastningsskader. Typisk i så måte er utvikling av arbeidsrelaterte muskel- og skjelettlidelser knyttet til nakke, skuldre og armer. Psykiske problemer kan også være en konsekvens av ensformig gjentakelsesarbeid⁴. Dersom det ikke er mulig å tilrettelegge med tilstrekkelig variasjon i arbeidet, vil det være nødvendig med pauser tilpasset belastningene og den enkeltes forutsetninger.

Forskrift om tungt og ensformig arbeid (best.nr. 531)

Forskrift om tungt og ensformig arbeid beskriver en del modeller for vurdering av belastning ved ensformig og gjen-

⁴ Eksempler på bransjer hvor ensformig gjentakelsesarbeid ofte forekommer er: Tekstilindustrien, næringsmiddelindustrien, monteringsarbeid innen elektronikk- og verkstedindustrien, arbeid ved utgangskasser, renhold og slakteriarbeid m.m.



takende arbeid. Se også brosjyren «Hvordan forebygge yrkesrelaterte muskel- og skjelettlidelser» (best.nr. 538).

Man bør forsøke å unngå monotont og ensformig gjentakelsesarbeid og arbeid som er styrt av maskin eller samlebånd slik at arbeidstakerne ikke selv kan variere takt og tempo. Der slikt arbeid er nødvendig, bør arbeidet legges til rette på en slik måte at eventuelle skadevirkninger begrenses og graden av selvbestemmelse øker. Gruppearbeid, jobbutvidelse og jobbrotasjon er aktuelle virkemidler.

3.2.2 Arbeid i grupper

Selvstyrte grupper

Med gruppearbeid menes at flere arbeidstakere sammen har ansvaret for et sett arbeidsoppgaver, et arbeidsområde eller et produkt. Erfaring har vist at arbeid i slike grupper kan øke graden av bestemmelse over eget arbeid, for eksempel ved at gruppen selv velger leder, styrer arbeidstempoet, oppgavefordeling, hvem som skal delta i gruppen og hvordan oppgavene skal utføres.

En forutsetning for at dette skal fungere, er stor grad av likevekt med hensyn til kompetanse og arbeidsevne hos dem som deltar i gruppen. Dersom likevekten rokkes, kan arbeidsformen isteden bety økt belastning for den enkelte – særlig om gruppen har et system basert på prestasjonslønn.

3.2.3 Jobbutvidelse og -rotasjon

Jobbutvidelse og
jobbrotasjon

Jobbutvidelse betyr å gi arbeidet et bredere innhold, gjennom å bryte ned spesialiseringstanken og legge varierende oppgaver inn i samme jobb. For eksempel kan man slå sammen kontroll, vedlikehold, programmering av maskiner og rene produksjonsoppgaver. Ved å la samme arbeidstaker ivareta flere oppgaver i prosessen, kan arbeidstakeren få et helhetsbilde av prosessen og oppleve økt variasjon i arbeidet.

Jobbrotasjon betyr at en arbeidstaker skifter mellom arbeid på flere steder og flere nivåer i en arbeidsprosess.

Det er viktig at arbeidstakerne selv er med på beslutninger om jobbutvidelse og jobbrotasjon. Det må også ses i sammenheng med hvordan virksomheten er organisert og



hvilke lønssystemer som brukes. En detaljstyrt arbeidsorganisasjon og et lønssystem som ikke tar hensyn til forandringer, kan motvirke tiltak som er ment å skape selvbestemmelse og variasjon i arbeidet.

3.2.4 Arbeidsrytme, tempo og bemanning

Arbeidsrytme

Egen kontroll av arbeidsrytmen og variasjon i arbeidet henger ofte sammen med arbeidstakerens opplevelse av jobbinnholdet. At arbeidstakten er maskinstyrt, oppleves ofte som en stor belastning. Prestasjonslønn kan også bidra til å presse opp arbeidstempoet. Arbeidsgiveren plikter å se til at arbeidstakt og tempo er tilpasset den enkelte arbeidstakers forutsetninger med hensyn til alder, kyndighet og arbeids-evne.

Tempo

Ofte kan arbeidstakten eller -rytmen være bundet av maskiner eller teknisk utstyr som det på kort sikt kan være kostbart å skifte ut. I slike tilfeller bør arbeidstakerne ha anledning til å regulere maskinens tempo, til å slå den av og på, til periodevis skifte over til annet arbeid eller lignende. Det bør også være anledning til å ta korte pauser i arbeidet når det er nødvendig. Regler om pauser skal det forhandles om.

Bemanning

Bemanning i forhold til arbeidsmengde kan virke inn på den enkeltes mulighet til å regulere arbeidsrytmen. Det er arbeidsgiverens ansvar å sørge for at det er samsvar mellom arbeidsmengde og bemanning.

3.2.5 Arbeid ved dataskjerm

Forskrift om arbeid ved dataskjerm (best.nr. 528)

Et stort antall undersøkelser dokumenterer en sammenheng mellom plager i muskel-/skjelettsystemet og arbeid ved dataskjerm. De vanligste plagene er i skuldre, nakke, hode, øvre del av ryggen, over- og underarm og håndledd. I tillegg er det rapportert om syns- og hudproblemer.

Psykiske belastninger som for eksempel tidspress, styrt arbeid og krav til oppmerksomhet, kan forårsake spenninger i muskulaturen og dermed forsterke effekten av den fysiske belastningen.



Sammenheng mellom ergonomi og psykiske faktorer

God ergonomisk tilrettelegging av arbeidsplassen, tilpasset den enkelte arbeidstakeren, er viktig for å forebygge skader. Forskrift og veiledning om arbeid ved dataskjerm har anbefalinger og krav til tilretteleggingen.

3.2.6 Overvåkingsarbeid

Kjennetegn

Monotont overvåkingsarbeid betyr at arbeidstakerne har som oppgave å overvåke og korrigere en maskin eller prosess det meste av arbeidstiden. De fleste former for monotont overvåkingsarbeid stiller krav til konstant oppmerksomhet og konsentrasjon om en sterkt begrenset arbeidsoppgave. Det som kjennetegner slikt arbeid er ensformige sansepåvirkninger. Fysisk aktivitet i forbindelse med overvåkingsarbeid er også begrenset og arbeidet gir dermed liten mulighet for variasjon.

Konsekvens

Monotoni gjør at aktiviteten i sentralnervesystemet blir nedsatt som følge av lav stimulering over tid. Det gjør at man føler seg trøtt og mindre oppmerksom. Prestasjonsnivået og effektivitetet blir lavere, mens reaksjonstiden blir forlenget⁵.

3.3 Arbeidspress

Kravene til effektivitet, tempo og omstillingsevne blir stadig større. Vi ser en økning i sykefravær og utstøtning med bakgrunn i arbeidspress. Stress og utbrenthet/kronisk tretthet er et voksende problem.

3.3.1 Stress

Stressreaksjoner oppstår spesielt når man stilles overfor krav i arbeidet som man ikke har mulighet til å oppfylle. Ofte skyldes situasjonen for lite ressurser, for liten tid til å utføre alle oppgavene eller ikke tid til å gjøre dem så godt som man ønsker. Dersom mulighetene for å påvirke kravene i tillegg er liten, øker risikoen for stress og stressrelaterte syk-

⁵ Eksempler på monotont overvåkingsarbeid er: Overvåking av maskiner og anlegg, kontroll- og sorteringsarbeid m.m.



- dommer ytterligere. Stressplagene har både psykiske og fysiske komponenter.
- Psykiske reaksjoner** De psykiske reaksjonene kan arte seg som anspenthet, irritasjon og søvnproblemer. Angst og depresjoner er også hyppig forekommende.
- Fysiske reaksjoner** Hodepine, mageproblemer og muskelspenninger er vanlige fysiske reaksjoner. Økt utskillelse av stresshormoner gir økt puls og blodtrykk, noe som igjen øker risikoen for hjerte- og karsykdommer.
- Selvbestemmelse** Stress kan motarbeides ved å øke graden av selvbestemmelse i arbeidet som skal utføres. Selvbestemmelse gjelder muligheten den enkelte har for å foreta selvstendige beslutninger vedrørende egne arbeidsoppgaver – planlegging av arbeidet, hvilke oppgaver man skal utføre, muligheten for å regulere arbeidstempo, arbeidsmetode (f.eks. rekkefølge av oppgaver), variasjon og pauser. Mulighet for god sosial kontakt med og sosial støtte fra kolleger og ledere er en viktig faktor for å redusere opplevelsen av stress. En viktig forutsetning for at arbeidstakeren skal kunne utøve tilfredstillende grad av selvbestemmelse, er at ledelseskontrollen – detaljstyringen ovenfra – ikke blir for sterk.
- Utbrenthet** Uttrykket «å være utbrent» har oppstått innenfor yrkesgrupper som er i kontakt med mange mennesker, arbeider i et høyt tempo og har «mange baller i luften». Begrepet utbrenthet er klart beslektet med andre begreper som krise og depresjon, og bunner ofte i situasjoner der oppgaver og forventninger overstiger den enkeltes ressurser og muligheter.
- En utvikling mot utbrenthet har følgende typiske faser: Det starter gjerne med et stort engasjement og optimisme. Etter hvert blir man litt ambivalent til arbeidsoppgavene og kommer i tvil om verdien av dem. Man begynner etter hvert å føle en maktesløshet som avler oppgitthet. Neste steg er kynisme og apati som til slutt ender med en egen «tomhet» – utbrenthet.
- Utbrenthet er en svært alvorlig tilstand og må ikke forveksles med det å være sliten og uopplagt i en periode.



3.4 Konflikter og trakassering/mobbing på arbeidsplassen

Aml. § 4-3 tredje ledd

Arbeidsmiljøloven sier at arbeidstakerne ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel.

Trakassering kan framstå på mange ulike måter.

«Mobbing» er en mye brukt betegnelse i arbeidslivet. Det kan imidlertid også tenkes andre former for utilbørlig oppførsel; grov verbal utskjelling kan være et eksempel på dette.

Når er det trakassering/mobbing?

Det er trakassering/mobbing når en person gjentatt og over tid blir utsatt for negative handlinger. Dette kan være uønsket seksuell oppmerksomhet, utfrysing, å bli fratatt arbeidsoppgaver, sårende erting eller plaging fra en eller flere personer.

Styrkeforholdet

Vanligvis snakker vi ikke om trakassering/mobbing dersom to omtrent «like sterke» personer kommer i konflikt. I tilfeller av trakassering/mobbing er det ofte ubalanse i styrkeforholdet, slik at den som blir trakassert/mobbet har vanskelig for å forsvare seg.

Enkeltstående hendelser vs. etablerte mønstre

Begrepet brukes stort sett ikke når det dreier seg om en enkeltstående konfliktepisode. Imidlertid kan også slike isolerte hendelser over tid kunne utvikle seg til trakassering. For eksempel vil manglende støtte fra omgivelsene (eller opplevd støtte til motparten) kunne bidra til en slik utvikling. Vi ser også at konflikter mellom enkeltpersoner ofte kan ha en spredningseffekt, at miljøet forsures og gir grobunn for et dårlig samarbeidsklima og nye konflikter.

Det er viktig å ta tak i slike situasjoner så tidlig som mulig, før spredningen blir for stor og den egentlige bakgrunnen for konflikten kamufleres av nye hendelser.

Når det foregår mobbing på arbeidsplassen, blir flere involvert, enten som deltakere, mobbeoffer eller som «tilskuere». Dersom vi skal stanse mobbing, er det viktig at alle nivå i organisasjonen bidrar til å forbygge, melde fra eller stanse slike handlinger.



De handlingene som inngår i mobbing kan nok ramme de fleste personer i arbeid fra tid til annen. Som enkeltstående handlinger kan de derfor være relativt ufarlige og noe man må regne med å oppleve i ny og ne. Det er når slike handlinger systematisk og vedvarende rettes mot én og samme person, og når denne personen føler seg forsvarsløs i situasjonen, at handlingene tar form av mobbing. Mobbing kan true folks fysiske og psykiske helse.

Hvorfor oppstår mobbing?

Mobbing kan oppstå som konsekvens av interessekonflikter, når noen føler sin situasjon truet, eller ved at noen har behov for å vise makt/styrke. I noen tilfeller kan det skyldes manglende grenser tilknyttet fleiping og «morsomme» pek. Det er i virksomheter med mange interessekonflikter, uklar rolleforståelse, manglende grensesetting, stor usikkerhet etc. at risikoen er størst for at slike situasjoner oppstår og at de får utvikle seg til mobbing.

God ledelse er viktig for å forebygge mobbing!

Ledelsens rolle

Hva kan gjøres for å unngå mobbing?

- Gi ledere kompetanse til å håndtere irettesetting og andre «vanskelige» samtaler.
- Ha rutiner som sørger for at alle får den informasjonen de skal ha.
- Ha rutiner for hvordan konflikter skal håndteres.
- Opplæring av ledere, verneombud og tillitsvalgte i konflikthåndtering.
- Marker grenser ved uakseptabel oppførsel, nulltoleranse ved mobbing.
- Overhold taushetsplikt om personlige forhold.
- Unngå negativ omtale av ansatte og ledere, ta problemer opp med den det gjelder.
- Hold diskusjoner på et saklig nivå, ikke godta personangrep eller latterliggjøring.
- Arbeid systematisk med helse, miljø og sikkerhet.
- Sørg for å ha et forum der arbeidsmiljø kan diskuteres.



- Ha oppfølgingsrutiner av sykmeldte.

Et arbeidsmiljø basert på trygghet, åpenhet, respekt, tillit og medbestemmelse bidrar til økt trivsel og ansvarsfølelse og reduserer faren for konflikter.

Håndtering

Hva kan gjøres for å stanse mobbing?

Ta henvendelser om mobbing på alvor. Det er uinteressant hva du som leder/verneombud/ tillitsvalgt mener om saken, det viktige er hvordan mobbeofferet opplever situasjonen og hvilke helsemessige konsekvenser det kan få for vedkommende. Ha rutiner for hvordan slike saker skal behandles. Bruk av eksternt mekler/fagperson er ofte nyttig og bør være obligatorisk når det er ledere, eller personer med nær leder-tilknytning, som utpekes som mobber.

Er du tilskuer til mobbing, hva kan du gjøre?

- Vis at du tar avstand fra mobbingen.
- Meld fra til leder eller verneombud.
- Pass på at du selv ikke blir bidragsyter gjennom baksnakking, ryktespredning eller latterliggjøring.
- Ta deg tid til å prate med og ikke minst høre på den som utsettes for mobbing.

Hvorfor mobbes det?

Hvem er mobbere?

Mange mobbere er ikke bevisst at egen handling kan medføre at andre føler seg mobbet.

Mobbere kan være både kolleger, ledere, underordnede og kunder/elever/klienter.

- Ofte søker en mobber å rettferdiggjøre egne handlinger i mobbeofferets egenskaper, han er så dum, han gjør ikke jobben sin, han smiser med sjefen etc.
- Angst for konfrontasjon er ofte årsak til at en bruker andre metoder for avstraffelse, som utfrysing, baksnakking, fratakelse av arbeidsoppgaver etc.
- Noen trenger en syndebukk for å skjule egne uakseptable handlinger eller manglende jobbutførelse.



- Fleip og «morsomme» pek kan oppleves som mobbing når samme person til stadighet blir offer for andres morsomheter.

Føler du deg mobbet, hva kan du gjøre?

Når du blir utsatt for mobbing

- Skriv ned hendelsene, vær nøye med å skille mellom hva som faktisk hendte/ble sagt og hvordan du selv opplevde situasjonen. Dette hjelper deg til å se situasjonen utenfra samtidig som det også viser eventuelle mønster i hendelsesforløpet.
- Ta kontakt med verneombud/ tillitsvalgte eller nærmeste leder og forklar situasjonen.
- Tenk gjennom hvordan du mener problemet kan løses. Hva er viktigst for deg, å finne en løsning som gjør at partene kan jobbe sammen videre, at en av partene omplasseres, at mobber blir straffet eller at du får en form for oppreisning?
- Snakk om problemene med en du har tillit til.



Steder å henvende seg:

Bedriftshelsetjenesten: Dersom virksomheten har bedriftshelsetjeneste, bør du be om en samtale. De har taushetsplikt så lenge du ikke har gitt tillatelse til at de kan ta saken opp med arbeidsgiveren.

Fastlege: Når noen blir syke på grunn av forhold på arbeidsplassen, skal legen melde dette på eget skjema som sendes Arbeidstilsynet. Forutsetningen for at Arbeidstilsynet kan følge opp saken, er at arbeidstakeren har gitt skriftlig samtykke til dette på meldeskjemaet.

Arbeidstilsynet (tlf. 815 48 222): Arbeidstilsynet kan gi informasjon og veiledning til alle parter i en konflikt/ mobbesituasjon. Arbeidstilsynet fordekker ikke skyld og er heller ikke konfliktmeglere, men er pådrivere for at virksomheten skal iverksette nødvendige tiltak for å løse saken. Arbeidstilsynet har hovedfokus på forebyggende arbeid for å skape et godt arbeidsmiljø og gjennom det redusere fare for konflikter og mobbing. Se også www.arbeidstilsynet.no.

Mental helses telefon for arbeidslivet (tlf. 815 44 544): Når du trenger noen å snakke med og få råd for å komme videre.

Trygdeetaten: Det lokale trygdekontor har ansvar for å bistå med oppfølging av sykmeldte arbeidstakere. Trygdekontoret kan også gi informasjon om arbeidsgivers ansvar. Virksomheter med avtale om «Inkluderende Arbeidsliv» kan ta kontakt med Trygdeetatens Arbeidslivssenter som kan bistå med veiledning og opplæring i å skape mer inkluderende arbeidsplasser. Trygdeetatens Arbeidslivssenter finnes i alle landets fylker.

Konfliktrådet: Når konflikten ikke lar seg løse i virksomheten kan saken bringes inn for konfliktrådet om partene er enige i det. Konfliktrådet hjelper partene til å finne løsninger. Det er kort saksbehandlingstid og medlingen er gratis. Se www.konfliktraadet.no.

Rettsvesenet: Hvis målsetningen er straff og/eller oppreisning kan du vurdere å bringe saken inn for domstolen. Før du gjør det bør du ha prøvd andre løsningsmetoder. Du bør også få en uavhengig jurist til å vurdere saken din før du eventuelt går til søksmål. Dersom fagforeningen din ikke ønsker å påta seg en slik retts sak, må du selv betale for juridisk bistand. Du risikerer også å måtte betale motpartens utgifter. Vær klar over at en slik retts sak kan innebære en stor psykisk belastning.

3.4.1 Seksuell trakassering

Seksuell trakassering kan beskrives som ulike former for seksuelt betont plaging. Ofte brukes begrepet uønsket seksuell oppmerksomhet Seksuell trakassering arter seg ulikt og tar mange former. Felles for disse er at de er uønsket fra den plagedes side. Trakasseringen kan være alt fra uvelkomne kommentarer om arbeidstakerens kropp, til press om seksuelle tjenester.

3.4.2 Helsemessige konsekvenser

Trakassering og annen utilbørlig opptreden kan medføre alvorlige helsemessige konsekvenser for dem som blir rammet av det.

Helsemessige konsekvenser av trakassering kan være:

- angst
- depresjon
- psykosomatiske lidelser
- søvnplager
- hodepine
- fordøyelsesbesvær
- anspenhet
- i verste fall: selvmord

Forholdene på arbeidsplassen skal legges slik til rette at arbeidstakerne ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden, verken fra andre arbeidstakere, ledere, arbeidsgiver eller fra andre på arbeidsplassen.

3.5 Vold og trusler om vold

I arbeidsmiljøsammenheng betegner begrepene vold og trussel om vold situasjoner der man utsettes for slikt gjennom arbeidet. Det kan dreie seg om vold og trusler fra klienter, pasienter, elever, kunder eller andre arbeidskollegaer, men også om trusler og vold i forbindelse med ran.

Vold og trusler påfører arbeidstakere angst, smerte og fysisk skade.



- Utsatte grupper
- Enkelte grupper er spesielt utsatt:
- ansatte innen verditransport (penger, medisin, våpen m.m.)
 - personer i ordensposisjoner som politi, vektere og fengselspersonell
 - ansatte i sosialvesenet og på skoler og institusjoner for kriminelle
 - helsepersonell og sosialarbeidere, særlig innenfor psykiatri, akuttmottak og hjemmetjenester
 - buss- og drosjesjåfører.

3.5.1 Hvordan forebygge vold

Arbeidsgiveren skal kartlegge risikoen for vold og trusler, og lage en plan for forebygging av voldshandlinger. Det kan være vanskelig å unngå problemet helt, men mye kan gjøres for å redusere risikoen.

- Kartlegging Kartleggingen må følges opp av en handlingsplan hvor man forplikter seg til å gjennomføre konkrete tiltak.
- Opplæring God opplæring gjør hverdagen tryggere for de ansatte. Alle må kjenne aktuelle rutiner og vite hvordan man skal oppføre seg i møte med truende personer. I noen yrker kan det være nødvendig med opplæring i selvforsvar.
- Utformingen av lokalene Allerede under planleggingen av et nytt bygg eller en ny arbeidsplass der det er risiko for vold, bør en tenke nøye gjennom plassering av mottak, ekspedisjon, kassadisker og andre steder der arbeidstakeren møter kunder eller klienter. Unngå så langt det er mulig å legge slike lokaler på gateplan, eller ut mot gaten. Det er viktig å ha gode rømningsveier, slik at en ikke blir stående med ryggen mot veggen i truende situasjoner.
- Rutinene for å forebygge vold og redusere ettervirkningene, skal være en del av det systematiske HMS-arbeidet på arbeidsplassen. Dette skal sikre at rutinene er kjent for alle og at de alltid er oppdatert. All vold og trusler om vold i sammenheng med arbeidet, må registreres og følges opp av arbeidsgiver.
- Mye lidelse kan forhindres gjennom gode forebyggende



rutiner, og ved at en tar seg av dem som har vært utsatt for vold eller trusler om vold. Det er særlig viktig å ha en kollega fysisk til stede i situasjoner der en vet at det er risiko for å bli utsatt for vold.

Tekniske hjelpemidler

Overfallsalarm, interntelefon, tidslåser, dørkontroll og video-overvåkning er tekniske hjelpemidler som kan være med på å øke tryggheten. Men selv de mest avanserte alarmene fungerer bare dersom noen oppfatter alarmen og vet hva de skal gjøre. Alarmen må kontrolleres med jevne mellomrom for å se om den fungerer.

Om ulykken likevel er ute

Mange kan få psykiske reaksjoner etter ran, overfall og liknende. Det er ikke alltid reaksjonene kommer med en gang. For å hindre langvarige plager med angst og uro, er det viktig at de som har vært utsatt for vold og alvorlige trusler, snarest mulig får snakke med noen. Både kollegaer, familie eller venner kan bety mye i en slik situasjon. Vurder også om verneombud eller fagfolk i bedriftshelsetjenesten skal kontaktes. Det er svært viktig at det finnes beredskap for både fysiske og psykiske skader.



Vedlegg

Aktuelle forskrifter og andre publikasjoner

Oversikten oppgir bestillingsnummer og navn på forskrifter og andre publikasjoner som er spesielt relevante i sammenhengen.

- 7544 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern m.v. (arbeidsmiljøloven)
- 321 Forskrift om verneombud og arbeidsmiljøutvalg
- 501 Forskrift om hvilke virksomheter som skal ha knyttet til seg verne- og helsepersonale
- 518 Forskrift om verne- og helsepersonale
- 528 Forskrift om arbeid ved dataskjerm
- 531 Forskrift om tungt og ensformig arbeid
- 538 Hvordan forebygge yrkesrelaterede muskel- og skjelettlidelser (brosjyre)
- 540 Veiledning om arbeid ved dataskjerm
- 544 Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomhetene (internkontrollforskriften)
- 554 Forskrift om arbeid av barn og ungdom
- 562 Tiltak for å avverge og begrense skadevirkningene av storulykker i virksomheter der farlige kjemikalier forekommer (storulykkeforskriften)
- 566 Vern mot eksponering for kjemikalier på arbeidsplassen (kjemikalieforskriften)



Stikkordsliste

Akkord	22
Alenearbeid	21
Ansvar	13
Arbeidsgivers rolle	14
Arbeidsmiljøutvalg	14
Arbeidspress	27
Arbeidstakers rolle	14
Arbeidstid	19
Arbeidstidsordninger	19
Arbeidstilsynets rolle	16
Bedriftshelsetjeneste	15
Bonusordninger	22
Definisjoner	
Gjentakelsesarbeid	24
Internkontroll	7
Monotont overvåkingsarbeid	27
Prestasjonslønn	22
Psykososialt arbeidsmiljø	8
Ensformig arbeid	24
Fleksibilitet	19
Forskrifter	37
Gjentakelsesarbeid	24
Handlingsplan	13
Internkontrollforskriften	7
Jobbrotasjon	25
Jobbutvidelse	25
Kartlegging	8
Anonymitet	10
Kvalitativ metode	9



Kvantitativ metode	9
Konflikter	29
Kontroll	23
Lønnssystemer	22
Medvirkning	13
Mobbing	Se Trakassering
Monotont arbeid	24
Nattarbeid	19
Opplæring	17
Organisering	17
Overvåking	23
Planleggingssystemer	18
Prestasjonslønn	22
Publikasjoner	37
Risikovurdering	11
Stress	27
Styringssystemer	18
Tempo	26
Tilrettelegging	7
Trakassering	29
Helsemessige konsekvenser	34
Seksuell trakassering	34
Trender	5
Trusler	34
Utbrenthet	28
Verne- og helsepersonale	Se Bedriftshelsetjeneste
Verneombud	15
Vold	34



Notater:





Arbeidstilsynet

**Kontakt Arbeidstilsynets svartjeneste
tlf. 815 48 222.**

Fagfolk svarer på spørsmål om helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen, om arbeidsavtaler, arbeidstid, ferie, oppsigelse, kjemisk helsefare, ergonomi, kraner, maskiner, verneombud, mobbing, røyking på arbeidsplassen og mye annet.

Du kan også sende oss dine spørsmål på e-post.

Adressen er: svartjenesten@arbeidstilsynet.dep.no

Besøk våre nettsider: www.arbeidstilsynet.no

Her kan du

- finne alle lover og forskrifter vi forvalter
- laste ned kommentarer, veiledninger og annet hjelpemateriell
- finne svar på vanlige spørsmål om arbeidsmiljø og HMS
- bestille publikasjoner og skjema
- lese om kampanjer og artikler om arbeidsmiljø
- se statistikk, pressemeldinger m.m.

Du kan også abonnere på nyheter. Da får du informasjon om regelverk og annet aktuelt stoff om arbeidsmiljø rett til din egen e-postkasse.

Abonner på vårt fagblad Arbeidervern.

Her finner du aktuelle artikler om arbeidsmiljøet, om psykososiale forhold, omstilling og HMS. Emnene er belyst gjennom intervjuer og reportasjer. De faste spaltene "Arbeid og helse", "Forskning" og "Jus" tar opp nyttig og populært stoff fra arbeidslivet.

– Troverdige, interessant og viktig, sier våre lesere om bladet i en leserundersøkelse utført av MMI.

Bladet kommer ut 6 ganger i året.

**Telefon 815 48 222
www.arbeidstilsynet.no**



Publikasjonene bestilles hos:

Gyldendal Akademisk
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

Ordretelefon: 23 32 76 61

Ordrefaks: 23 32 76 98

Sentralbord: 23 32 76 60

E-post: kundeservice@gyldendal.no

Publikasjonene kan også bestilles over internett:

www.tiden.no/arbeidsliv eller www.arbeidstilsynet.no



Arbeidstilsynet