

Chefens roll i ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete

Adrian Nählinder

Utvecklingsledare arbetsmiljö och hälsa

Institutet för stressmedicin (ISM), Västra
Götalandsregionen

adrian.nahlinder@vgregion.se



Från forskning och föreskrifter till verksamt arbetsmiljöarbete

OSA 10 ÅR

Organisatorisk och social arbetsmiljö



Illustration skapad med Microsoft Copilot (AI).

Arbetsbelastning

Arbetstid

Kränkande särbehandling

SAMTIDIGT HAR

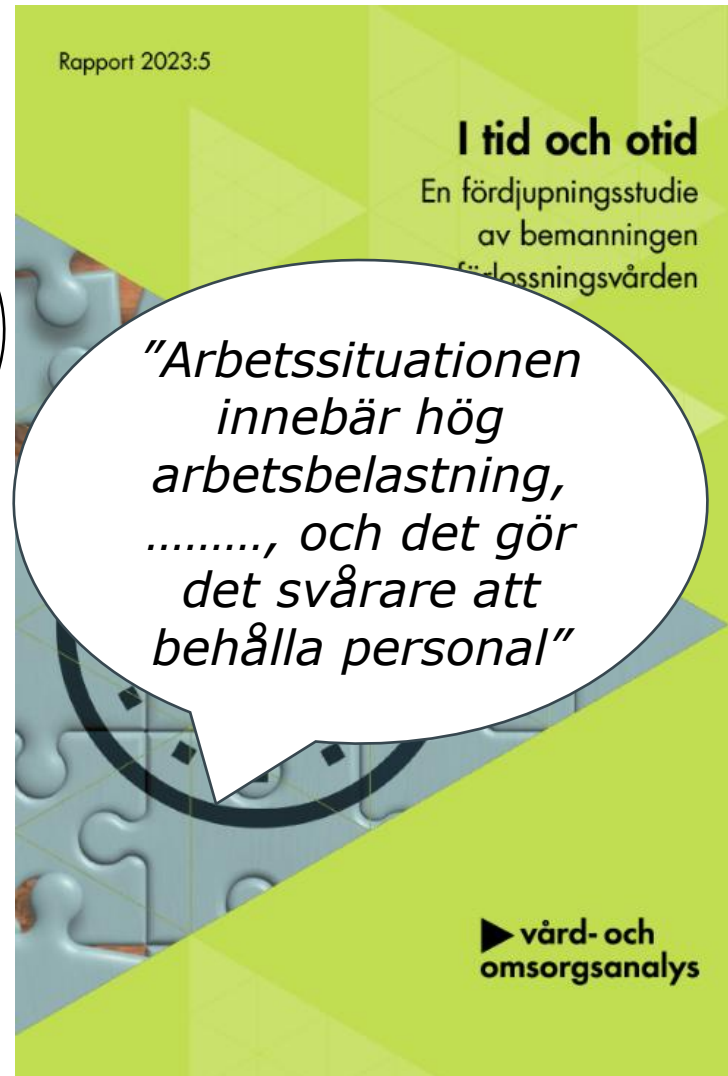
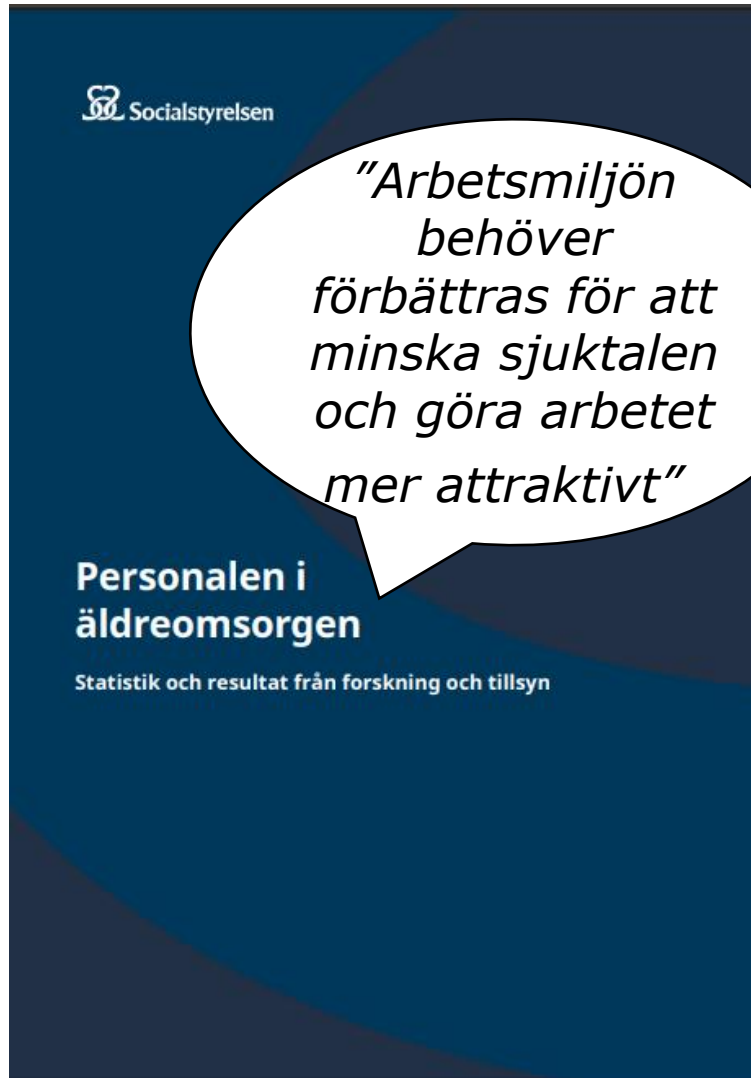
1 av 10

alltid för mycket att
göra

Fokus på för hög arbetsbelastning

Rapport från Arbetsmiljöverket

Och det påverkar våra verksamheter och invånare



*"Inget av detta systematiska arbete har
gett tillräckligt bra effekt."*

-Första linjens chef inom
hälso- och sjukvård

Utmaningar i det förebyggande arbetsmiljöarbetet



De flesta arbetsmiljöinsatser sker på individnivå, även om utmaningar beskrivs som organisatoriska

Proper & Oostrom 2019, Severin et al 2021



Insatser på individnivå ger sällan avsedd effekt

Burgess 2020, Ståhl 2022, Akerstrom et al 2022



Organisatoriska insatser, eller en kombination av insatser på flera nivåer rekommenderas

EU-OSHA 2010, Nielsen 2018, AFS 2023:2 kap 2.



Stöd för hur perspektivförflyttningen ska göras i praktiken efterfrågas

Sveriges företagshälsor 2019, Burgess 2020 Arbetsmiljöverket Rapport 2023:3

Vilka förutsättningar och arbetssätt hindrar och bidrar till ett verksamt förebyggande arbetsmiljöarbete?

HAP-projektet

Hållbara arbetsförhållanden i praktiken

Välfärdssektorn

STUDIEPOPULATION



122

arbetsgivare
besvarade en enkät



10

verksamheter
observerades

METODER



Enkät



Observationer

Fokus: arbetsgivares kunskap och förutsättningar

StratSAM-projektet

Strategisk samverkan i offentlig sektor

Regional sektor

STUDIEUNDERLAG



300

ansökningar



8

fall med uppsökande
verksamhet

METOD



Följeforskning

av en budgetförstärkning för bättre
arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro

Fokus: två sätt att organisera stöd till verksamheter

Hinder för verksamma åtgärder



Figur 1: För att identifiera hinder för verksamma åtgärder så behöver både själva genomförandet studeras liksom den kontext som omger och påverkar genomförandet. Inspirerad av Nielsens & Randalls (2013) modell för att utvärdera interventioner på organisatorisk nivå.

Institutet för stressmedicin
2025-04-04

Hinder för verksamma åtgärder

Arbetsgivares arbete med organisatorisk och social arbetsmiljö och varför obalans mellan krav och resurser inte åtgärdas

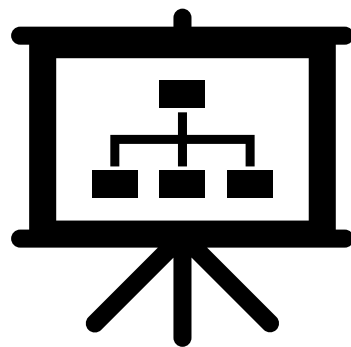
VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

1



Strukturella hinder

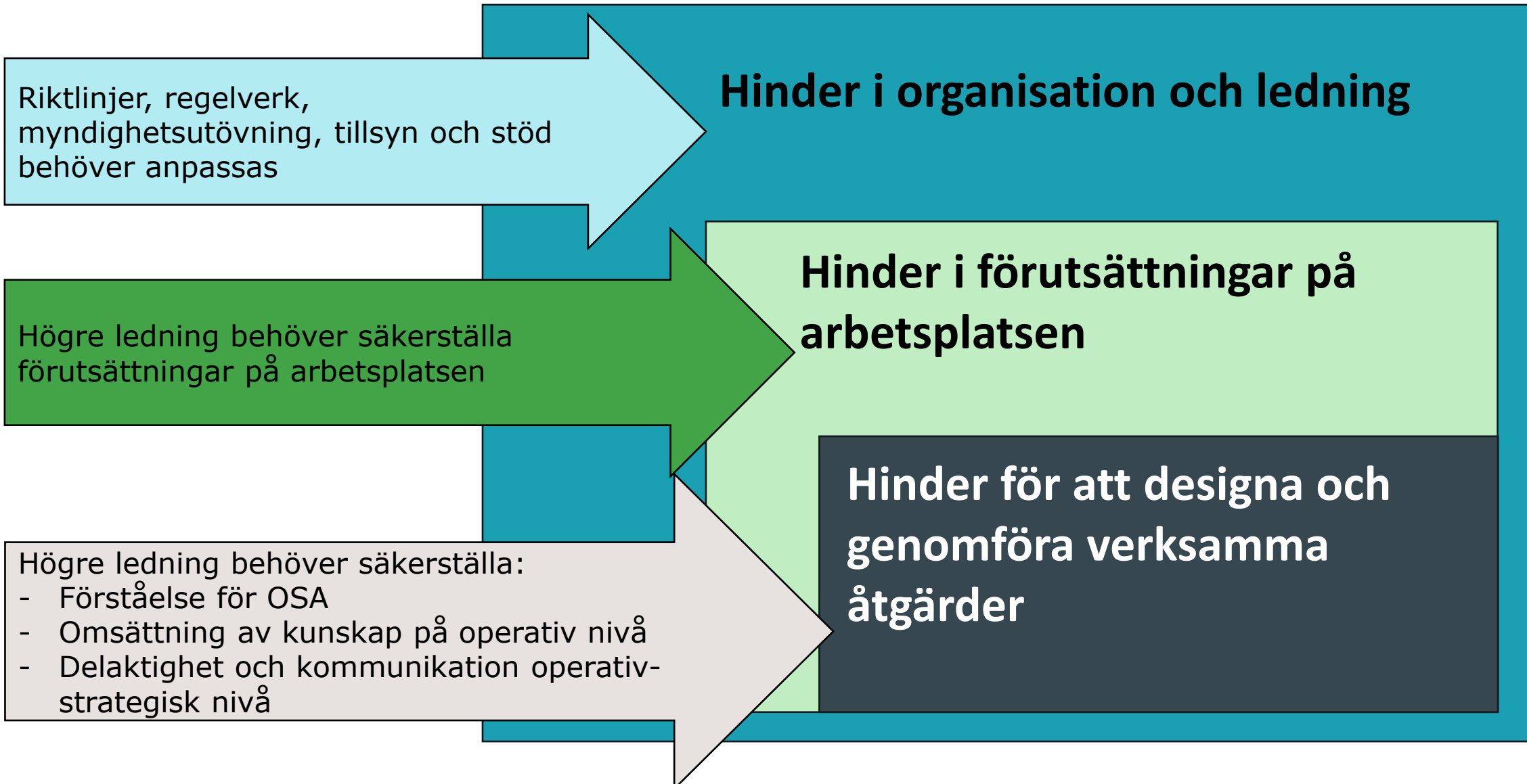
- **Bristande förståelse för organisatorisk och social arbetsmiljö**
- **Arbetsmiljöarbetet trängs undan**
- **Arbetsmiljö och kärnverksamhet hanteras i olika stuprör**



Leder till hinder i praktiken

- **Första linjens chefer lämnas ofta ensamman med ansvaret**
- **Resurser och tid saknas ofta**
- **OSA-arbetet förväxlas med enstaka aktiviteter**

Hur hanterar vi dessa hinder i praktiken?



Myter om OSA-arbetet

-vanliga föreställningar som försvårar OSA-arbetet

OSA-myt nummer 1

Kunskap är det som saknas

Vad visar våra resultat?

- Kunskap finns men inte alltid på rätt ställe
- Snarare handlar det om att omsätta befintlig kunskap i praktiken
- *Handlingskompetens* skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt förebyggande arbetsmiljöarbete

Handlingskompetens

– att ha kunskap och förståelse som kan omsättas till handling i praktiken.



Indikation på att det saknas

- Chefer efterfrågar kunskap och arbetssätt
- Vertikal kommunikation och integrering saknas
- Arbetsmiljöarbetet har låg prioritet
- Efterfrågar "quick fix"



Faktorer som främjar

- Tydliga rutiner och arbetssätt
- Samverkan och samarbete istället för samordning
- Aktiv och engagerad ledning på flera nivåer
- Samsyn och förståelse

OSA-myt nummer 2

OSA är första linjens chefs ansvar

Vad visar våra resultat?

- Mycket vanligt att OSA delegeras till första linjens chef
- Första linjens chef upplever brist på tid, stöd och mandat
- Ett aktivt deltagande i OSA från flera nivåer inom organisationen skapar goda förutsättningar för att lyckas

Tillräckliga förutsättningar i praktiken

– *tid, delaktighet och mandat.*



Indikation på att det saknas

- Lågt deltagande i möten och aktiviteter och utdragen process
- Falsk eller snedfördelat deltagande
- Bristande incitament eller mandat att förändra hur arbetet organiserats



Faktorer som främjar

- Operativt stöd till chefer
- Delaktighet anpassat efter behov
- Stöd till chefer gällande prioriteringar
- Vertikal kommunikation

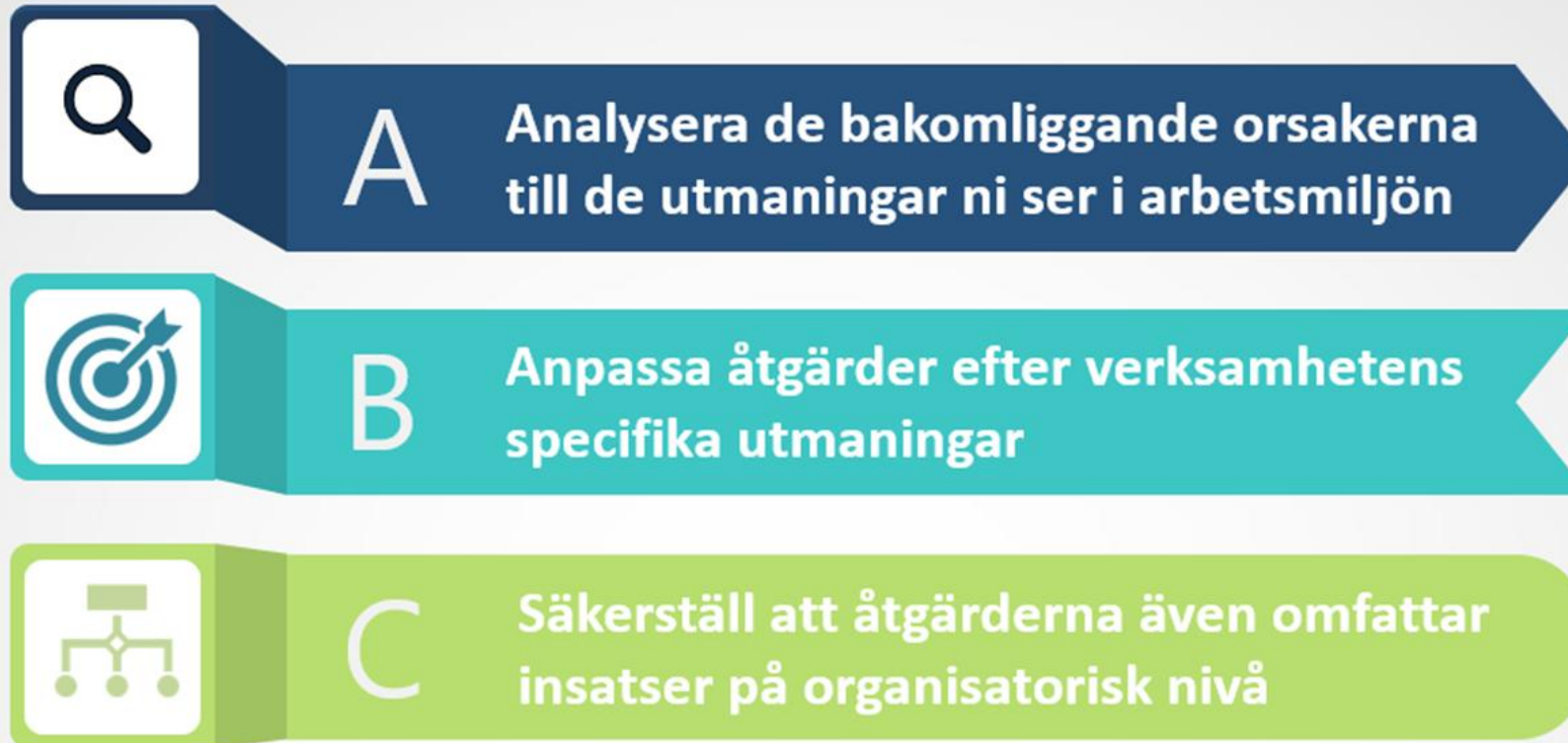
OSA-myt nummer 3

**OSA kan hanteras på samma sätt som
fysisk arbetsmiljö**

Vad visar våra resultat?

- Insatser inom OSA får blandade resultat
- Vanligt med brister i analys av problemet och anpassning till den aktuella verksamheten inom OSA
- Processbaserat arbetssätt och *organisatoriskt lärande* skapar goda förutsättningar

Arbetssätt för att hantera utmaningar i arbetsmiljön



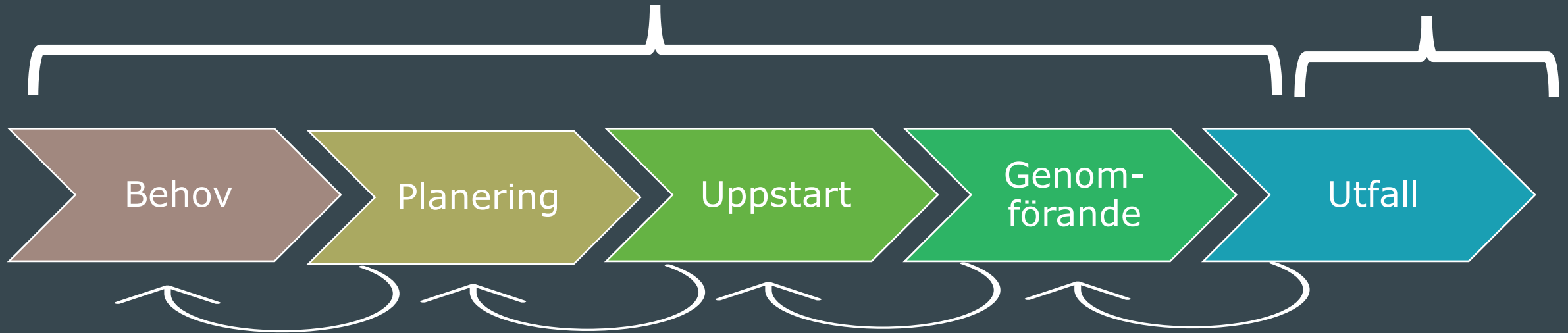
För att lyckats med detta behöver man ofta använda sig av ett processbaserat arbetssätt

StratSAM

afa
FÖRSÄKRING

Organisatoriskt lärande

Uppnå
mål



Organisatoriskt lärande

– en lärande struktur som stegvis bygger upp organisationens förmåga att hantera olika situationer



Indikation på att det saknas

- Åtgärder anpassas inte efter kontexten
- Uppstarts- och designfasen tar mycket tid
- Brist på samsyn

Faktorer som främjar

- Struktur för att ta tillvara och sprida lärdomar
- Långsiktigt arbete
- Plan för utvärdering från start
- Möjlighet till HR-analys

Hur får man till det i praktiken?

*-utifrån 30 praktikers erfarenheter
av att arbeta med delaktighet, fördjupad förståelse och
lärande i arbetsmiljö- och förändringsarbete.*

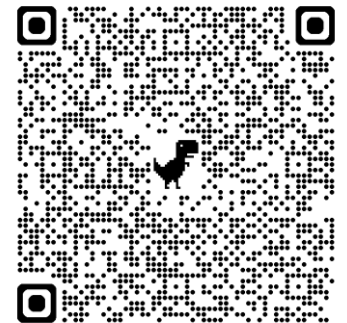
Inspiration - Vad är det vi gör när vi får till det?

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Inledning.....	4
1. Ett tydligt syfte och en delad förståelse	7
2. Tid och utrymme att stanna upp.....	9
3. Ett ledarskap som möjliggör.....	11
4. Ett tryggt och tillåtande klimat	13
5. Strukturer och mötesplatser som skapar utrymme.....	15
5.1 Exempel på strukturer och möten för reflektion som lyftes under samtalen.....	17
6. En fördjupad förståelse för komplexitet.....	18
7. Implementering är mer än att besluta	21
8. Delaktighet som bärare och minne.....	23
9. Att arbeta mot strömmen	25
Tips på vidare läsning	27

Vad är det vi gör när vi får till det?

Ett inspirationsmaterial utifrån 30 praktikers erfarenheter av att arbeta med delaktighet, fördjupad förståelse och lärande i arbetsmiljö- och förändringsarbete.



2026

HAP-projektet

Institutet för stressmedicin

Västra Götalandsregionen

Ett tydligt syfte och en delad förståelse

Att arbeta tillsammans kräver en gemensam bild av varför man gör något och vart man är på väg. Det återkom tydligt i samtalen, oavsett om det handlade om delaktighet, fördjupad förståelse eller lärande.

Sagt under samtalen

- Man behöver lägga tid på delaktighet och att forma arbetet tillsammans.
- Vi bara förutsätter att folk kan jobba tillsammans. Grundfrågan blir, hur har vi organiserat för att man ska kunna samarbeta. Är uppgiften att samarbeta ens väldefinierad?
- Lärande är ingången och det är den man oftast inte jobbar med, för man har för mycket att göra och man har inte riktigt metoden.
- De väldigt basic förutsättningarna för samarbete finns inte alltid.
- Min upplevelse är att man vill förändra men förstår inte vad man vill komma till.
- När insatser rinner ut i sanden beror det ofta på att vi misslyckats med lärandet så att alla inte förstår vad man vill åstadkomma.

Med andra ord

Utan gemensam förståelse för varför och varthän reduceras lärande till aktivitet eller avrapportering

Utan gemensam riktning blir arbetet något vi gör – inte något vi förstår.

Genomförandet i praktiken börjar inte i aktivitet – utan i att vi faktiskt menar samma sak när vi pratar om vad vi ska göra och varför.

Från myter till framgångsfaktorer

MYT 1

Kunskap är det som saknas

↓ FORSKNINGENS MOTBILD

Handlingskompetens

FRAMGÅNGSFAKTORER FRÅN PRAKTIKEN

- Ett tydligt syfte och en delad förståelse (1)
- Tid och utrymme att stanna upp (2)
- En fördjupad förståelse för komplexitet (6)

MYT 2

OSA är första linjens chefs ansvar

↓ FORSKNINGENS MOTBILD

Tillräckliga förutsättningar i praktiken

FRAMGÅNGSFAKTORER FRÅN PRAKTIKEN

- Ett ledarskap som möjliggör (3)
- Strukturer och mötesplatser som skapar utrymme (5)
- Delaktighet som bärare och minne (8)

MYT 3

OSA kan hanteras på samma sätt som fysisk arbetsmiljö

↓ FORSKNINGENS MOTBILD

Organisatoriskt lärande

FRAMGÅNGSFAKTORER FRÅN PRAKTIKEN

- Ett tryggt och tillåtande klimat (4)
- En fördjupad förståelse för komplexitet (6)
- Implementering är mer än att besluta (7)

STYRNING OCH ORGANISATIONSKULTUR kan möjliggöra eller motverka samtliga framgångsfaktorer

Att ta med sig hem

- Identifiera och utmana de **myter och hinder** som försvårar arbetsmiljöarbetet
- **Skapa förutsättningar** för chefer, medarbetare och stödaktörer att lyckas tillsammans
- Arbeta **integrerat, lärande och långsiktigt** – arbetsmiljöarbete är en process, inte en punktinsats

Tack för mig!

adrian.nahlinder@vgregion.se

