Chefens guide – när medarbetare mår psykiskt dåligt



afa FÖRSÄKRING

GÖTEBORGS UNIVERSITET



Chefens guide – när medarbetare mår psykiskt dåligt

Monica Bertilsson, docent i Folkhälsovetenskap

Avdelningen för Samhällsmedicin och folkhälsa
monica.bertilsson@gu.se

afa FÖRSÄKRING

UGot ReWork
UNIVERSITY OF GOTHENBURG



Vad är psykisk hälsa och ohälsa i arbetslivet?

Psykisk hälsa i arbetslivet → olika faser



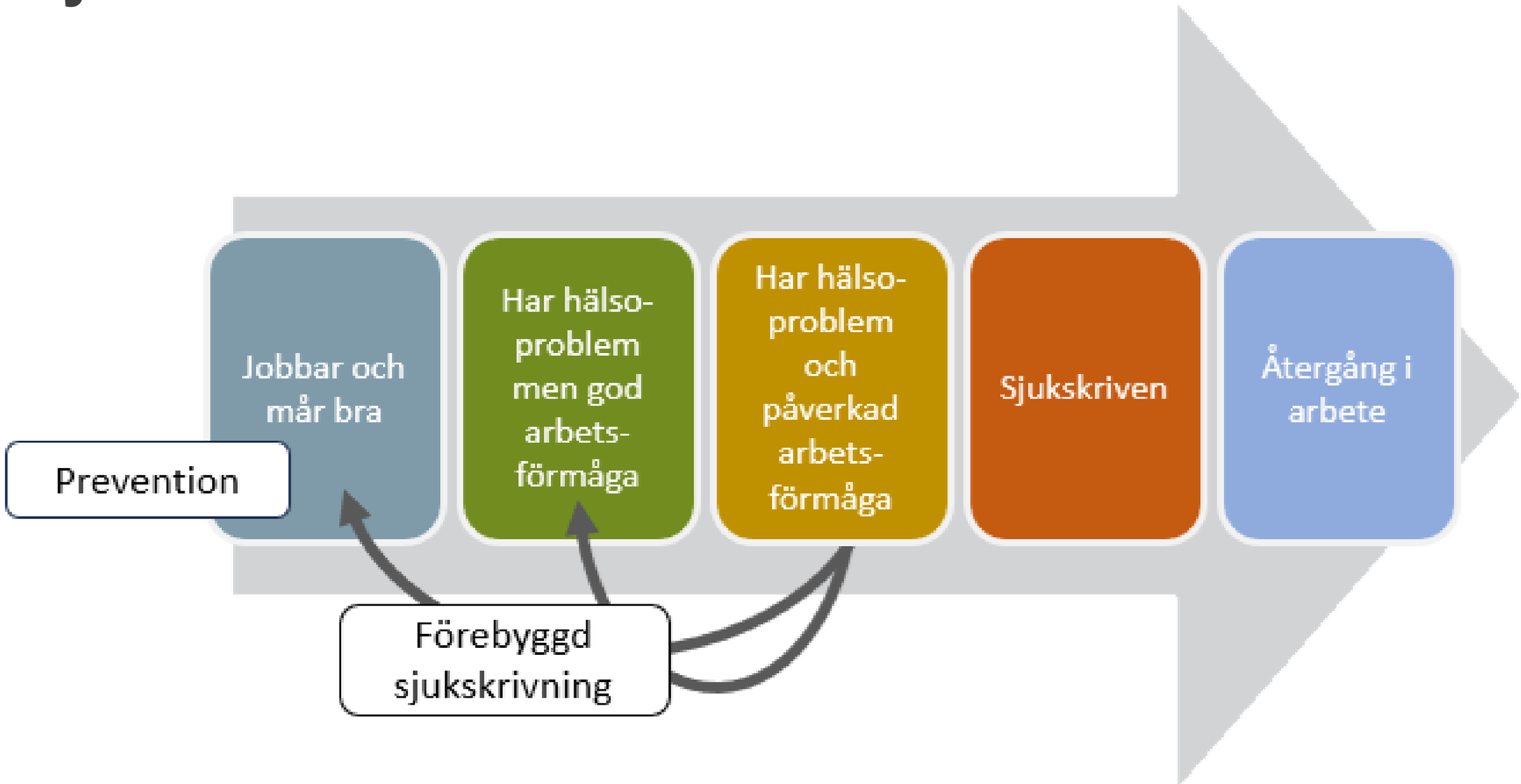
Utvecklad från figur 2.1. Åter till arbete, red Ekberg, Eklund, Hensing. Studentlitteratur 2015

Psykisk hälsa i arbetslivet → olika faser



Utvecklad från figur 2.1. Åter till arbete, red Ekberg, Eklund, Hensing. Studentlitteratur 2015

Psykisk hälsa i arbetslivet → olika faser



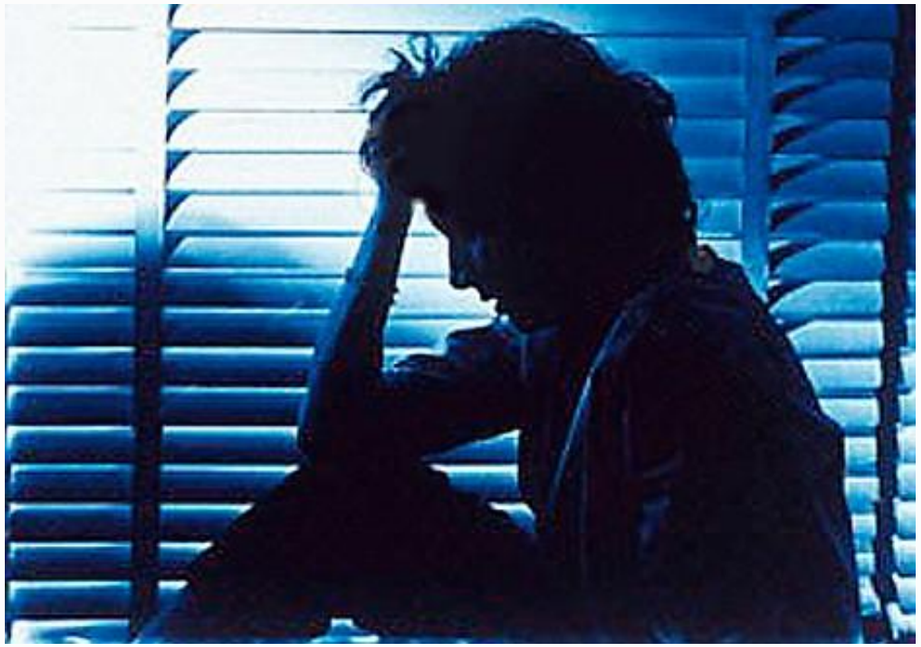
Utvecklad från figur 2.1. Åter till arbete, red Ekberg, Eklund, Hensing. Studentlitteratur 2015

Psykisk hälsa i arbetslivet → olika faser



Utvecklad från figur 2.1. Åter till arbete, red Ekberg, Eklund, Hensing. Studentlitteratur 2015

Psykisk ohälsa på arbetsplatser



(c1.staticflickr.com)

Dagens fokus:

- Depressions- och ångestrelaterade besvär eller sjukdom
- Vanligaste skälen till sjukskrivning



Hur får chefer kännedom om att någon har besvär?

Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

Hur får chefer kännedom?

- Medarbetare berättar
- Kollegor tar kontakt, oroar sig
- Kunder, klienter, elever etc klagar

- ’Gå på magkänslan’



nobaproject.com

Bertilsson et al, J Occup Environ Med. 2021, Tengelin et al. Disability & Rehabilitation; 2025

Hur upptäcker chefer att någon har besvär?

’jag känner inte längre igen min medarbetare, beter sig inte som hen brukar’

- upprepad frånvaro, svårt hålla tider
- mer osjälvständig
- drar sig undan, undviker kontakt, arbetar hemifrån
- glömmer saker, svårt ta in och redogöra för information
- svårt klara av stressfulla situationer och hålla deadlines
- mer emotionella reaktioner (lättare arg, kränkt, ledsen)

Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

En chef i ett medelstort företag berättar…..

Man skulle ha sett varningssignalerna tidigare och pratat mer. Man såg att han satte sig själv på kafferasterna och lunchrasterna. Jag tror att det var en signal som man kanske inte tog, man tänkte istället ”ja-ja, ibland är det skönt att sitta för sig själv”

Tidiga tecken på psykisk ohälsa

Tidiga signaler:

- ständigt arbetar övertid
- inte har tid att delta i möten och diskussioner
- kommer inte på fikaraster
- fastnar i problem som denna inte kan lösa
- är ofta uppvarvad
- börjar tappa engagemanget i sina arbetsuppgifter
- inte orkar med sina arbetsuppgifter som tidigare
- säger sig vara helt slut efter arbetsdagen och inte orkar med några fritidssysslor
- säger sig ha sömnbesvär
- börjar uttala tvivel på sin egen kompetens/bristande självförtroende
- nedprioriterar återhämtning och avkoppling
- sjuknärvaro
- korttidsfrånvaro (ofta borta vissa dagar)
- börjar få svårigheter att passa arbetstider
- börjar utnyttja alla tillfällen till ledighet

Sena signaler:

- yttrar sig negativt och cyniskt om de arbetsuppgifter som man tidigare brunnit för
- osakliga klagomål på arbetskamrater och arbetsledning
- sitter ofta ensam i fikarummet och arbetskamraterna drar sig undan
- kan ägna sig åt trakasserier och mobbning av arbetskamrater

drar sig undan, är tyst och inåtvänd

gör oförklarliga misstag, slarvar, visar bristande noggrannhet och ofta dåligt arbetsresultat

skjuter ifrån sig jobb, skyller på andra

uttrycker känsla av att inte vara utvilad trots en normal (7 timmar eller mer) sömnlängd

Visar irritation, aggressivitet, kort stubin, samarbetssvårigheter, allmänt missnöje



Ur https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/riktlinjer-for-foretagshalsovarden/riktlinjer-for-psykisk-halsa-pa-arbetsplatsen-version-2.pdf Bilaga 3



Hur ser chefer på sin egen kompetens och behov av stöd när det gäller psykisk ohälsa bland medarbetare?

Andel chefer som skattar att de har kompetens för att stödja medarbetare med psykisk ohälsa arbetsplatsen

	Offentlig sektor 2024 n=2147	Privat sektor 2021 n=3425
Känner mig säker på hur jag kan stödja	58%	52%
Har tillräcklig kunskap om relevanta lagar och regler	48%	40%
Har tillräcklig kunskap om utmattning, ångest och depression	56%	45%

Bertilsson et al. Enkätstudier 2021, 2024

Får chefer utbildning om hur de ska stödja medarbetare med psykisk ohälsa?

Offentlig sektor

År	Ja	Nej
2017	29%	**71%**
2024	45%	**55%**

Privat sektor

År	Ja	Nej
2017	25%	**75%**
2021	39%	**61%**

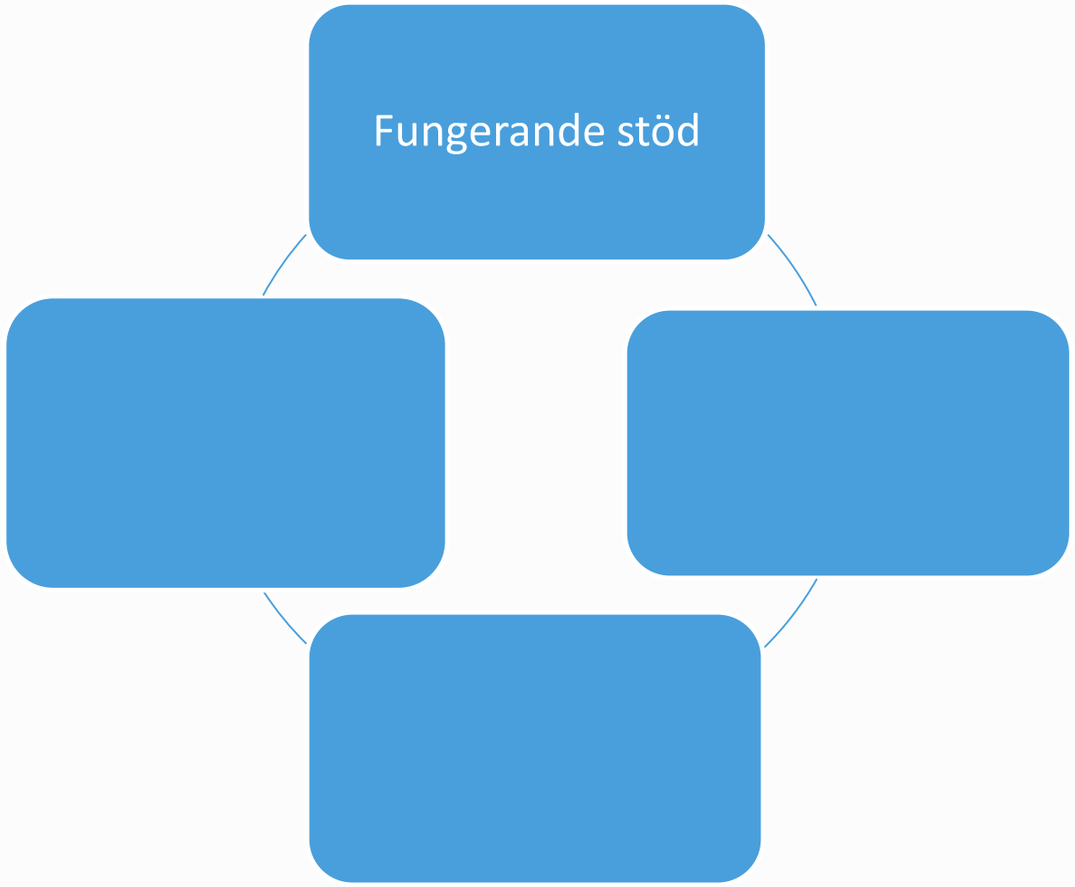
Bertilsson et al. Enkätstudier genomförda 2017, 2021, 2024

Istället…..



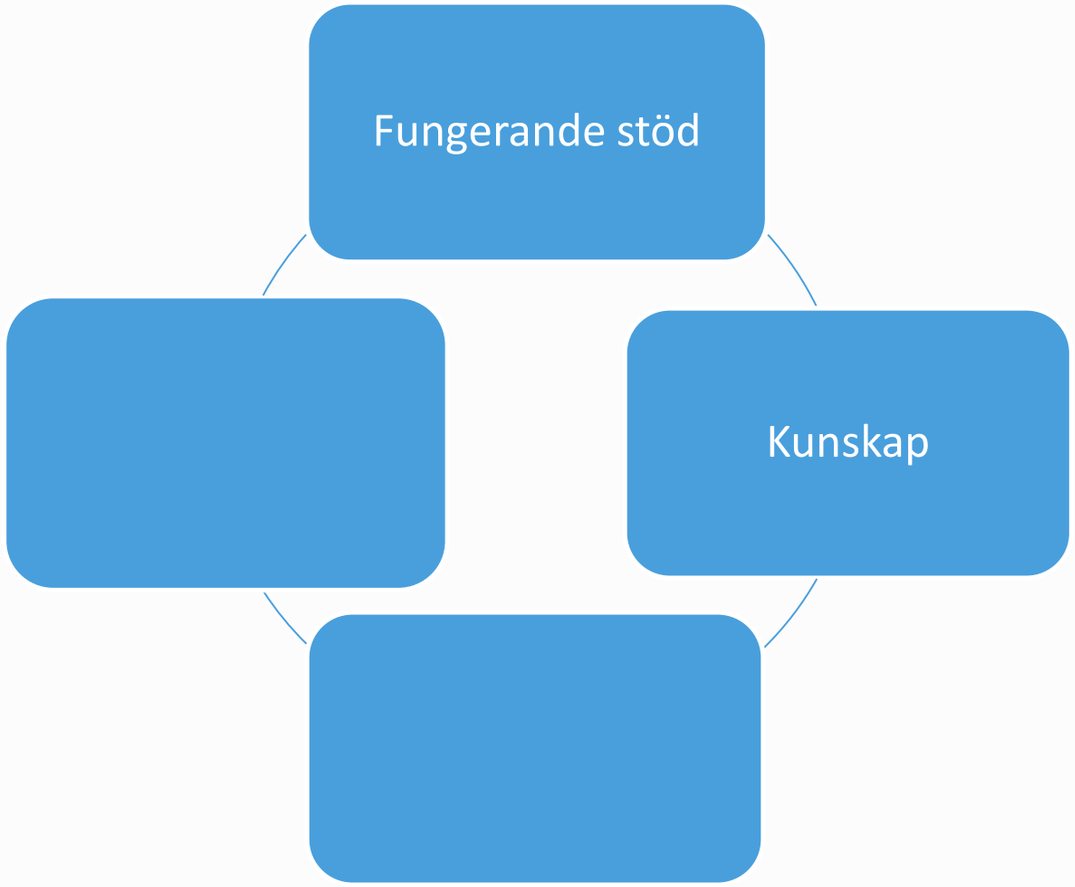
- Lär sig på första medarbetar-”fallet”
- ’Learning by doing’
- Känner sig osäkra
- Försvåras av stigma och fördomar
- Den ’osynligt’ nedsatta arbetsförmågan

Dewa 2006, Munir 2009, Tjulin 2010, Lemieux 2011, Shann 2014, Martin 2018, Bertilsson 2021, Tengelin 2025, 2026



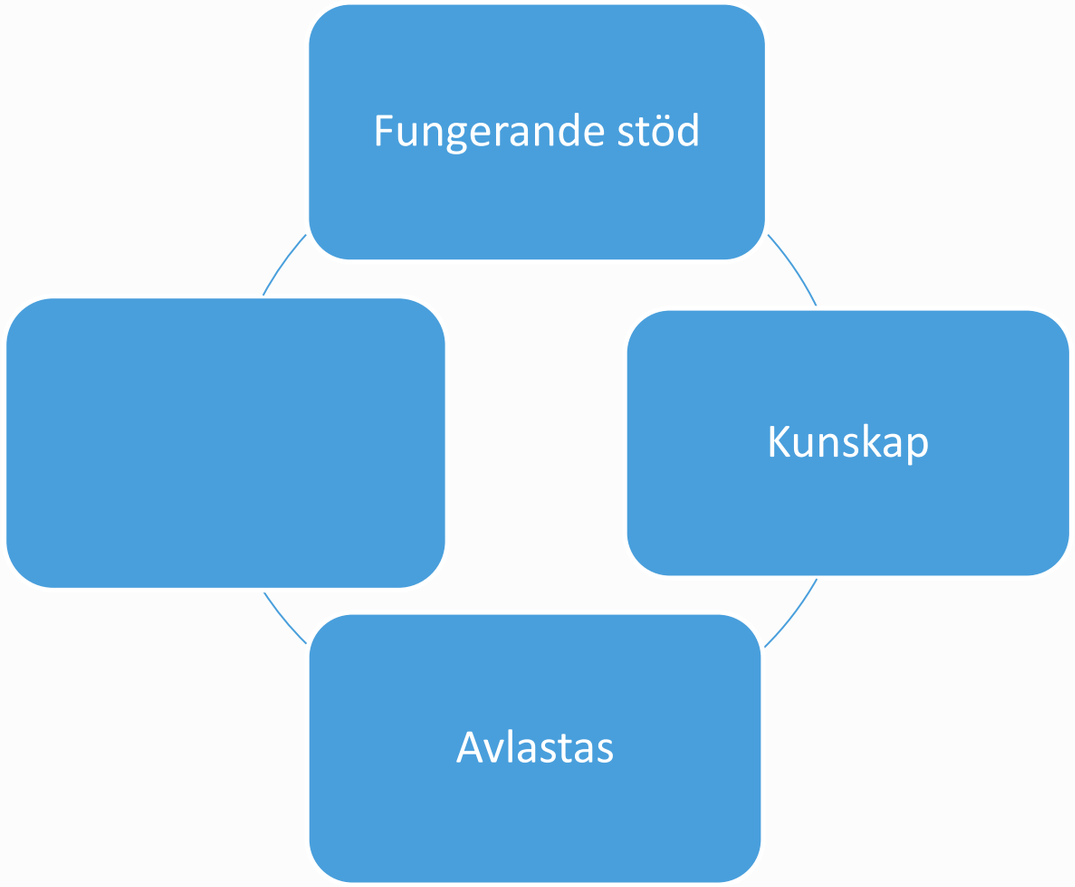
Praktiskt användbara rutiner anpassade till psykisk ohälsa

Tengelin 2025, Tengelin (inskickad)



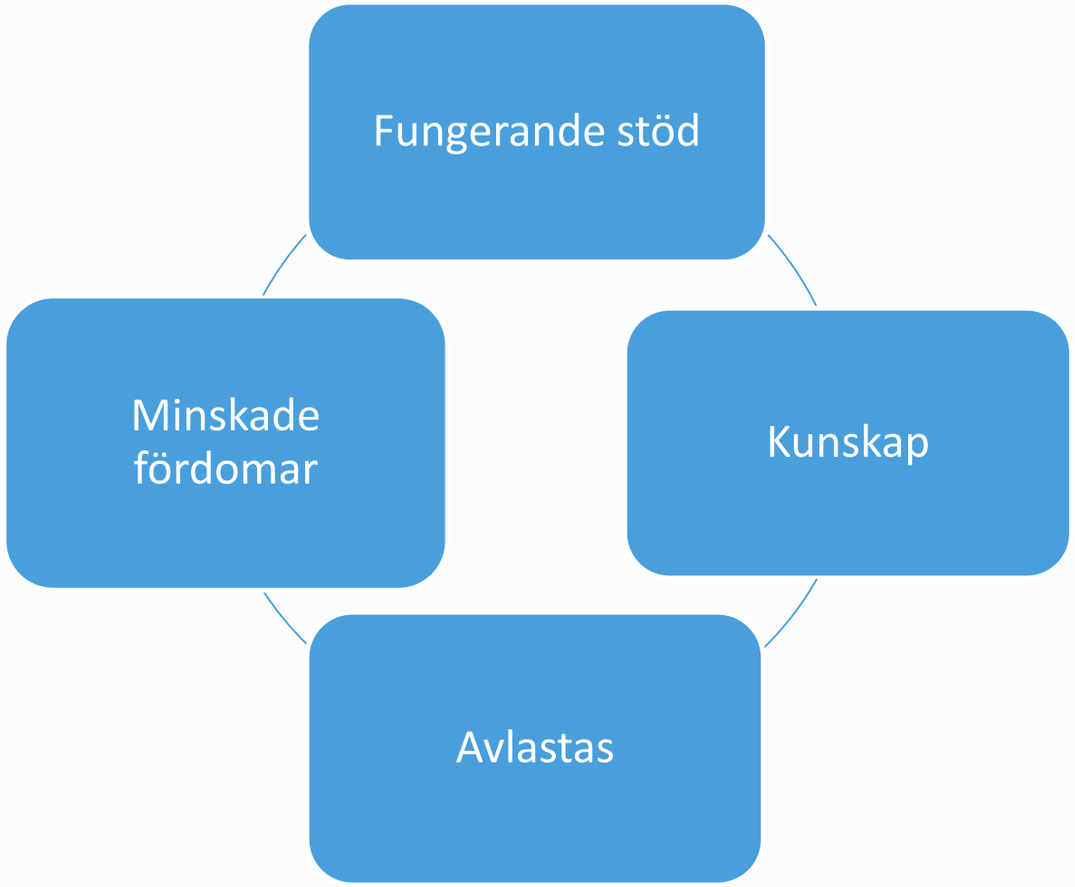
Vad och hur man gör

Tengelin 2025, Tengelin (inskickad)



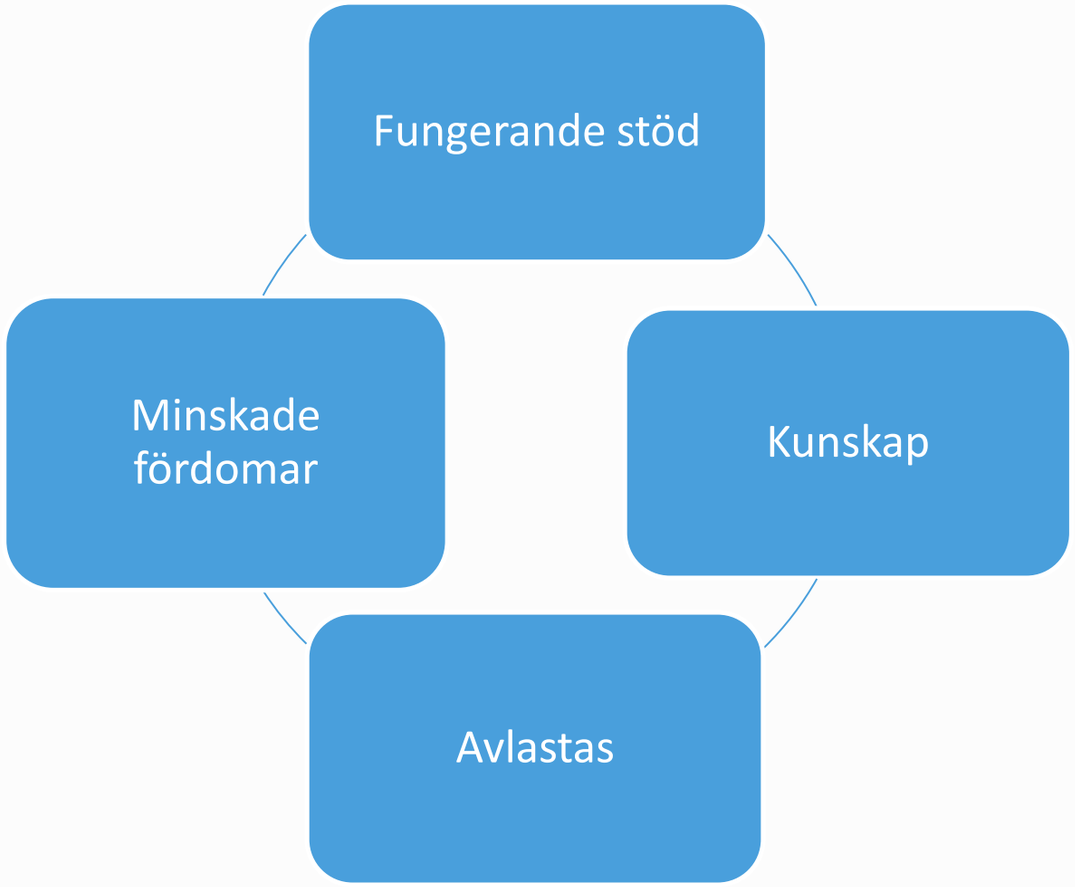
Att stötta medarbetare kan ta mycket tid… chefer kan behöva avlastning

Tengelin 2025, Tengelin (inskickad)



Åtgärda barriärer som stigma och fördomar

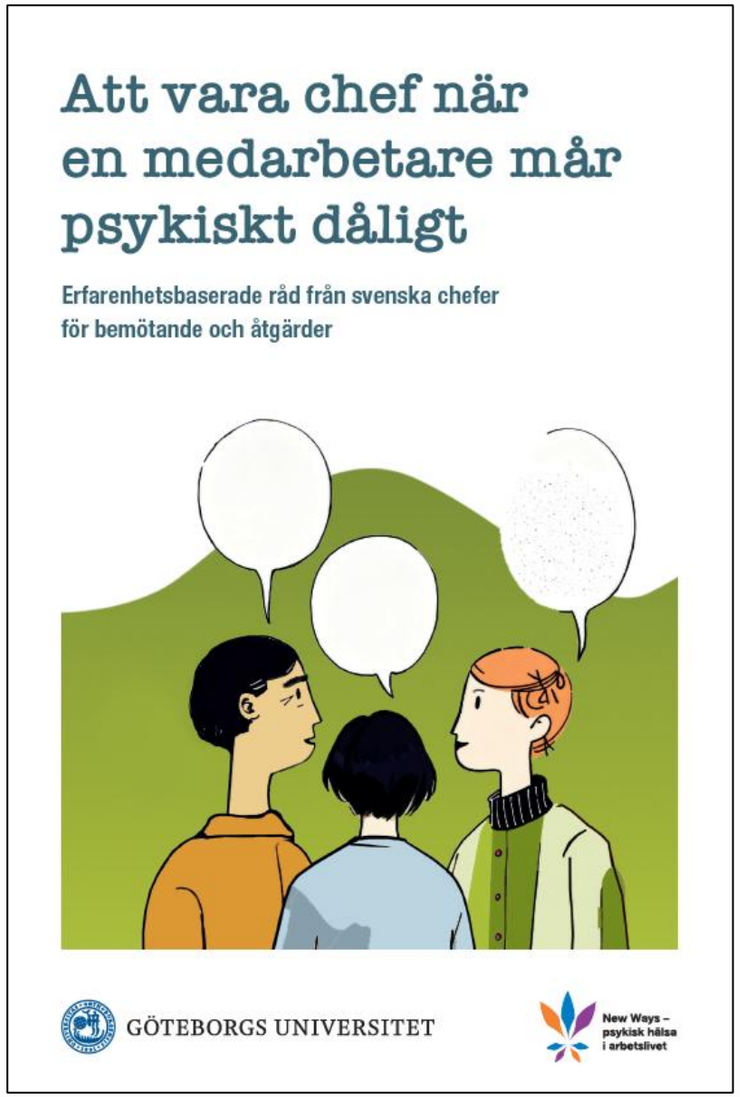
Se presentation från Socialförsäkringens dag 2026 på Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=SmGIz0c8udM&list=PL-P2_OMSfBEK8IqO_MH0a77TpBYGze2YE&index=1



En viktig resurs:

Socialt stöd och bollplank via kollegor och egna chefer

Tengelin 2025, Tengelin (inskickad)



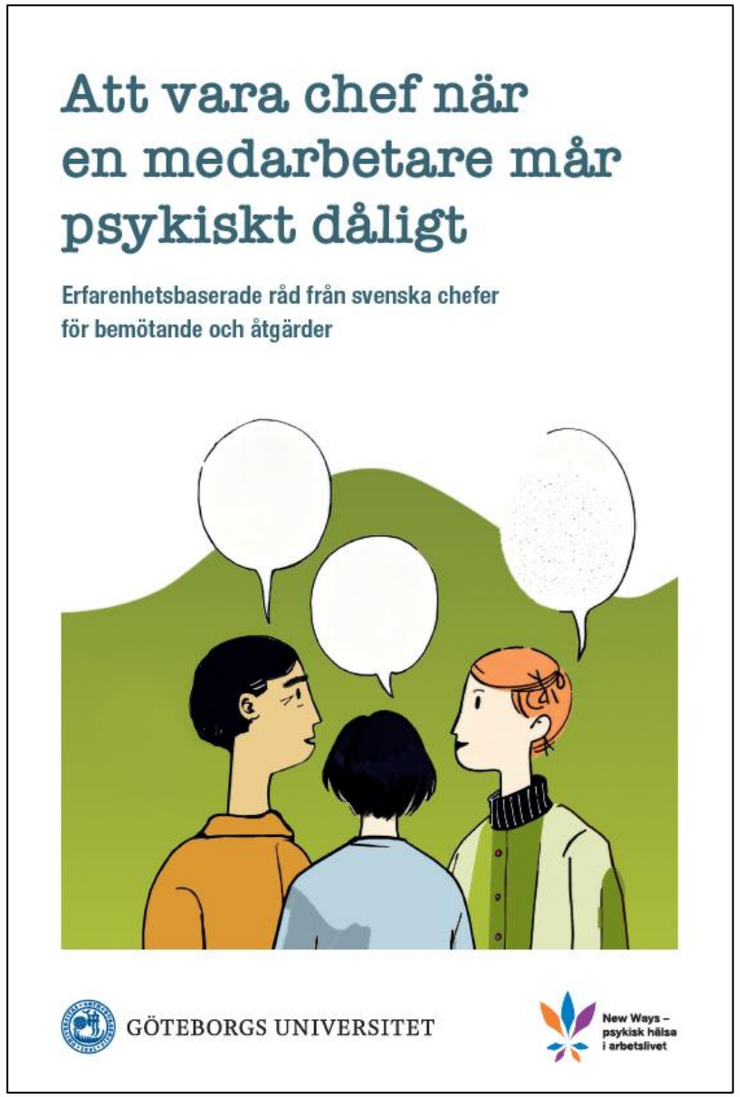
Ett slags teoretiskt ’bollplank’

Kan laddas ned från
https://www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar

Tengelin E, Corin L, Ståhl C, Bertilsson M. How managers support capacity to work in employees experiencing common mental disorders: a focus group study. Disability & Rehabilitation. 2025:1-18.

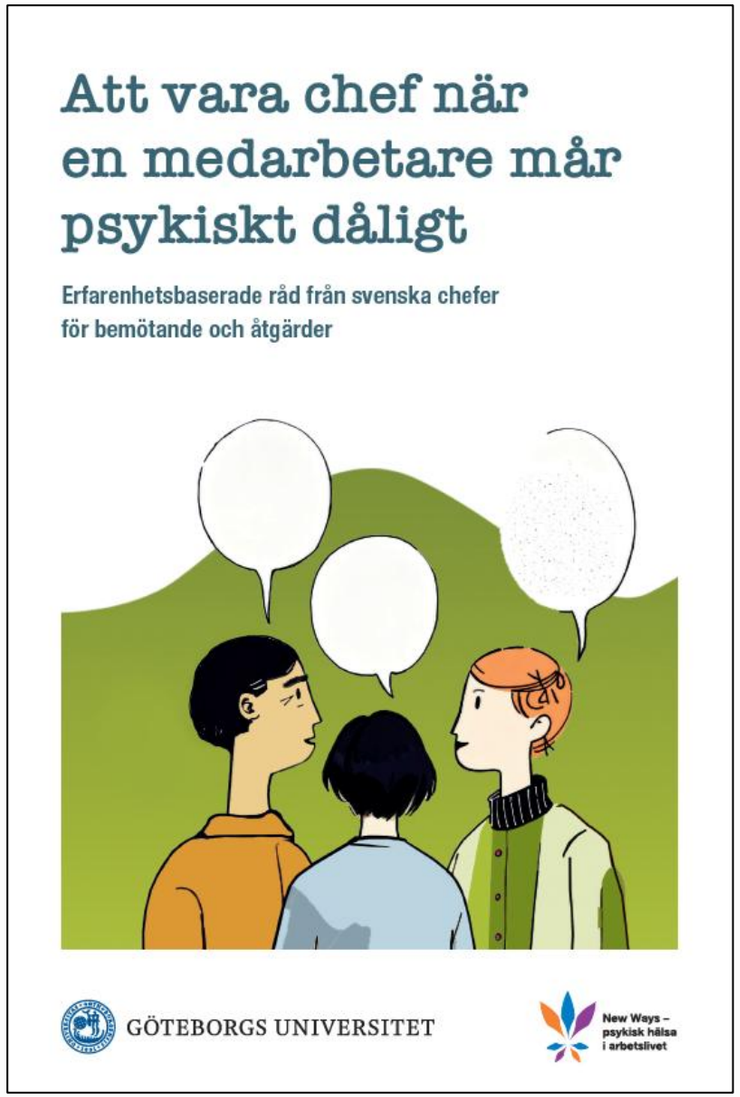


Hur genomförde vi denna studie – vilken substans ligger i dessa råd?

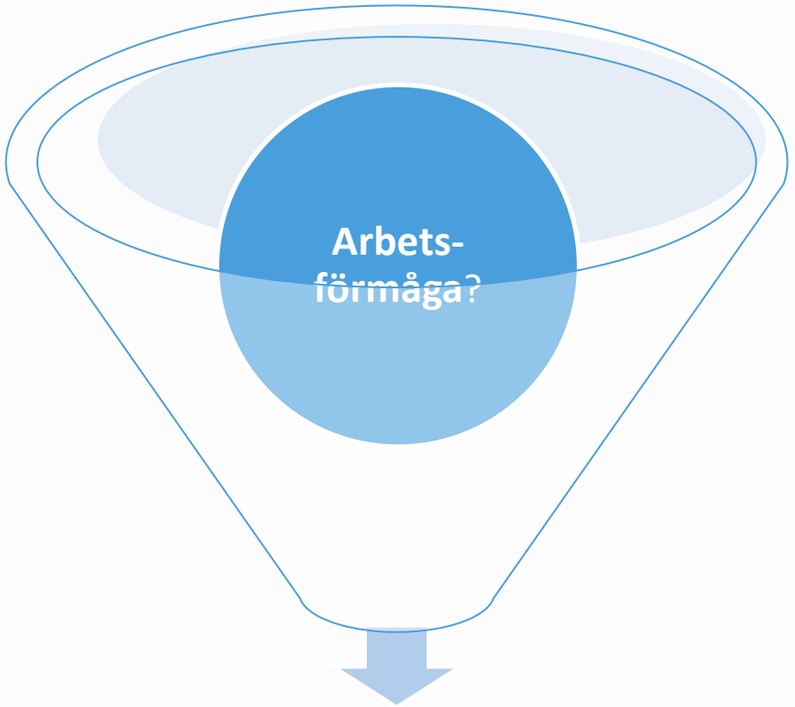


Hur genomfördes studien?

- chefer med erfarenhet
- privat och offentlig sektor
- 8 fokusgrupper - gemensamma diskussioner



Hur genomfördes studien?



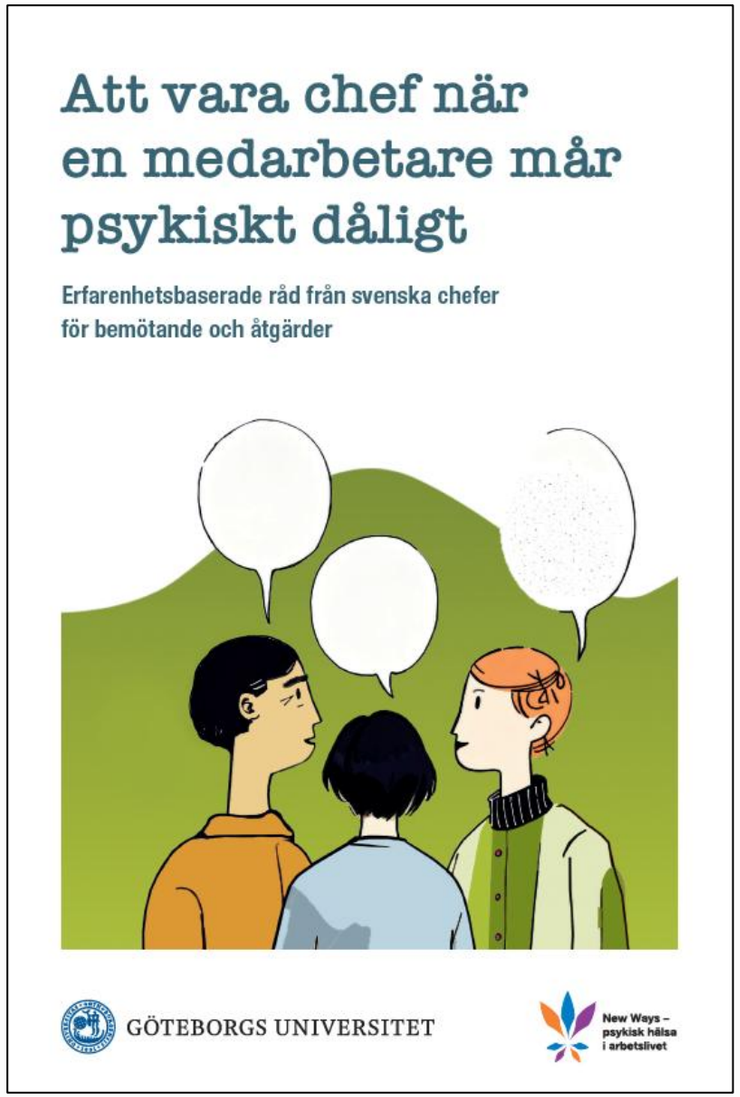
Strategier för att stödja

Psykisk hälsa i arbetslivet → olika faser





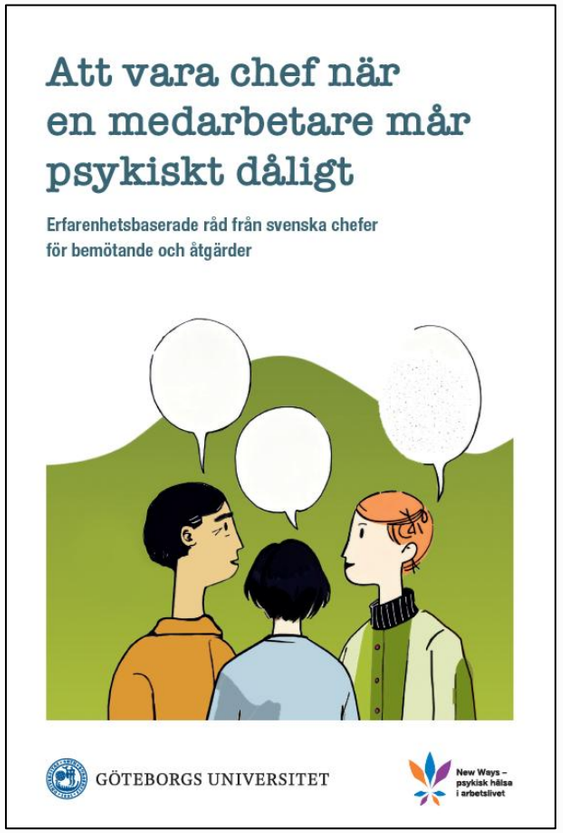
Utvecklad från figur 2.1. Åter till arbete, red Ekberg, Eklund, Hensing. Studentlitteratur 2015



- Erfarenhetsbaserade råd från erfarna chefer
- Baserat på en kvalitativ studie

- Kan laddas ner från

https://www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar





Bertilsson et al. Att vara chef när medarbetare mår psykiskt dåligt. Erfarenhetsbaserade råd från svenska chefer för bemötande och åtgärder. Göteborgs Universitet.

1. Ha ett medvetet förhållningssätt som chef!

- Acceptera att privatliv och arbetsliv hör ihop
- Stötta utan att bli överinvolverad
- Utveckla anpassade strategier
  - frångå regler – ’flyga under radarn’
  - etiskt dilemma
- Bygg egen kunskap och kompetens



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

1. Ha ett medvetet förhållningssätt som chef!

- Acceptera att privatliv och arbetsliv hör ihop
- Stötta utan att bli överinvolverad
- Utveckla anpassade strategier
  - frångå regler – ’flyga under radarn’
  - etiskt dilemma
- Bygg egen kunskap och kompetens



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

1. Ha ett medvetet förhållningssätt som chef!

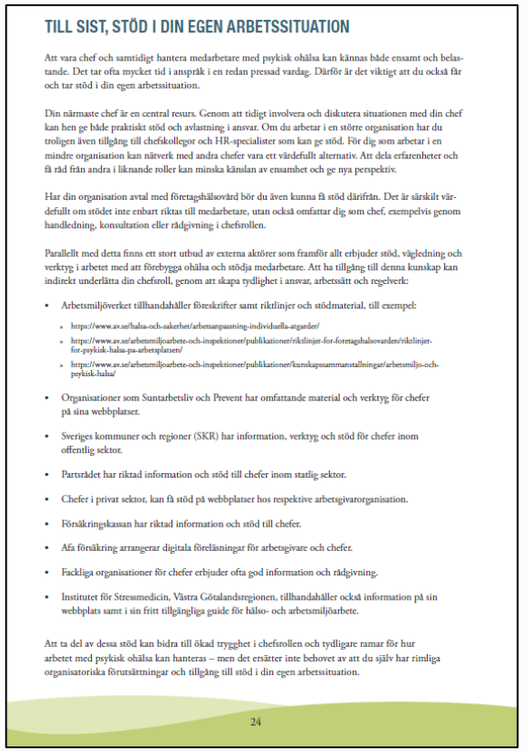
- Acceptera att privatliv och arbetsliv hör ihop
- Stötta utan att bli överinvolverad
- Utveckla anpassade strategier
  - frångå regler – ’flyga under radarn’
  - etiskt dilemma
- Bygg egen kunskap och kompetens



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

1. Ha ett medvetet förhållningssätt som chef!

- Acceptera att privatliv och arbetsliv hör ihop
- Stötta utan att bli överinvolverad
- Utveckla anpassade strategier
  - frångå regler – ’flyga under radarn’
  - etiskt dilemma
- Bygg egen kunskap och kompetens



TILL SIST, STÖD I DIN EGEN ARBETSSITUATION

Att vara chef och samtidigt hantera medarbetare med psykisk ohälsa kan kännas både ensamt och belastande. Det tar ofta mycket tid i anspråk i en redan pressad vardag. Därför är det viktigt att du också får och tar stöd i din egen arbetssituation.

Din närmaste chef är en central resurs. Genom att tidigt involvera och diskutera situationen med din chef kan hen ge både praktiskt stöd och avlastning i ansvar. Om du arbetar i en större organisation har du troligen även tillgång till chefskollegor och HR-specialister som kan ge stöd. För dig som arbetar i en mindre organisation kan nätverk med andra chefer vara ett värdefullt alternativ. Att dela erfarenheter och få råd från andra i liknande roller kan minska känslan av ensamhet och ge nya perspektiv.

Har din organisation avtal med företagshälsovård bör du även kunna få stöd därifrån. Det är särskilt värdefullt om stödet inte enbart riktas till medarbetare, utan också omfattar dig som chef, exempelvis genom handledning, konsultation eller rådgivning i chefsrollen.

Parallellt med detta finns ett stort utbud av externa aktörer som framför allt erbjuder stöd, vägledning och verktyg i arbetet med att förebygga ohälsa och stödja medarbetare. Att ha tillgång till denna kunskap kan indirekt underlätta din chefsroll, genom att skapa tydlighet i ansvar, arbetssätt och regelverk:

- Arbetsmiljöverket tillhandahåller föreskrifter samt riktlinjer och stödmaterial, till exempel:
  - https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/arbetsanpassning-individuella-atgarder/
  - https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/riktlinjer-for-foretagshalsovarden/riktlinjer-for-psykisk-halsa-pa-arbetsplatsen/
  - https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/kunskapssammanstallningar/arbetsmiljo-och-psykisk-halsa/
- Organisationer som Suntarbetsliv och Prevent har omfattande material och verktyg för chefer på sina webbplatser.
- Sveriges kommuner och regioner (SKR) har information, verktyg och stöd för chefer inom offentlig sektor.
- Partsrådet har riktad information och stöd till chefer inom statlig sektor.
- Chefer i privat sektor, kan få stöd på webbplatser hos respektive arbetsgivarorganisation.
- Försäkringskassan har riktad information och stöd till chefer.
- Afa försäkring arrangerar digitala föreläsningar för arbetsgivare och chefer.
- Fackliga organisationer för chefer erbjuder ofta god information och rådgivning.
- Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen, tillhandahåller också information på sin webbplats samt i sin fritt tillgängliga guide för hälso- och arbetsmiljöarbete.

Att ta del av dessa stöd kan bidra till ökad trygghet i chefsrollen och tydligare ramar för hur arbetet med psykisk ohälsa kan hanteras – men det ersätter inte behovet av att du själv har rimliga organisatoriska förutsättningar och tillgång till stöd i din egen arbetssituation.

24

Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

2. Balansera mellan stödjande roller

- Var medveten om din roll
- Lär känna medarbetaren och dennes situation
- Externt stöd till medarbetare
- Balansera krav på prestation
- Hantera ’privata samtal’ strategiskt



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

2. Balansera mellan stödjande roller

- Var medveten om din roll
- Lär känna medarbetaren och dennes situation
- Externt stöd till medarbetare
- Balansera krav på prestation
- Hantera ’privata samtal’ strategiskt



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

2. Balansera mellan stödjande roller

- Var medveten om din roll
- Lär känna medarbetaren och dennes situation
- Externt stöd till medarbetare
- Balansera krav på prestation
- Hantera ’privata samtal’ strategiskt



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

2. Balansera mellan stödjande roller

- Var medveten om din roll
- Lär känna medarbetaren och dennes situation
- Externt stöd till medarbetare
- Balansera krav på prestation
- Hantera ’privata samtal’ strategiskt



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

2. Balansera mellan stödjande roller

- Var medveten om din roll
- Lär känna medarbetaren och dennes situation
- Externt stöd till medarbetare
- Balansera krav på prestation
- Hantera ’privata samtal’ strategiskt



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

3. Bygg tillit och samarbete

- Kommunicera omtanke och stöd
- Skapa en känsla av trygghet
- Bekräfta framsteg och små framgångar
- Var rak och tydlig



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

3. Bygg tillit och samarbete

- Kommunicera omtanke och stöd
- Skapa en känsla av trygghet
- Bekräfta framsteg och små framgångar
- Var rak och tydlig



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

3. Bygg tillit och samarbete

- Kommunicera omtanke och stöd
- Skapa en känsla av trygghet
- Bekräfta framsteg och små framgångar
- Var rak och tydlig



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

3. Bygg tillit och samarbete

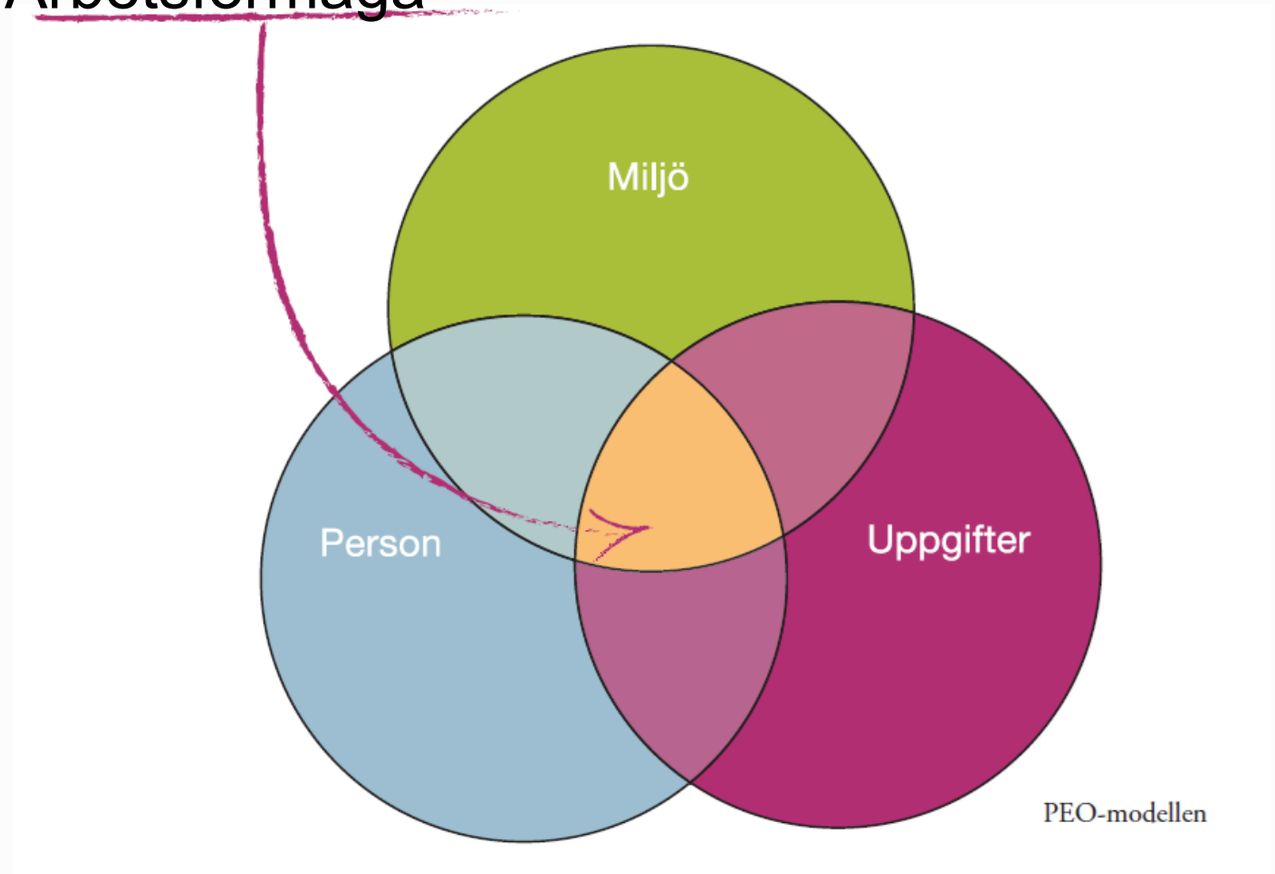
- Kommunicera omtanke och stöd
- Skapa en känsla av trygghet
- Bekräfta framsteg och små framgångar
- Var rak och tydlig



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

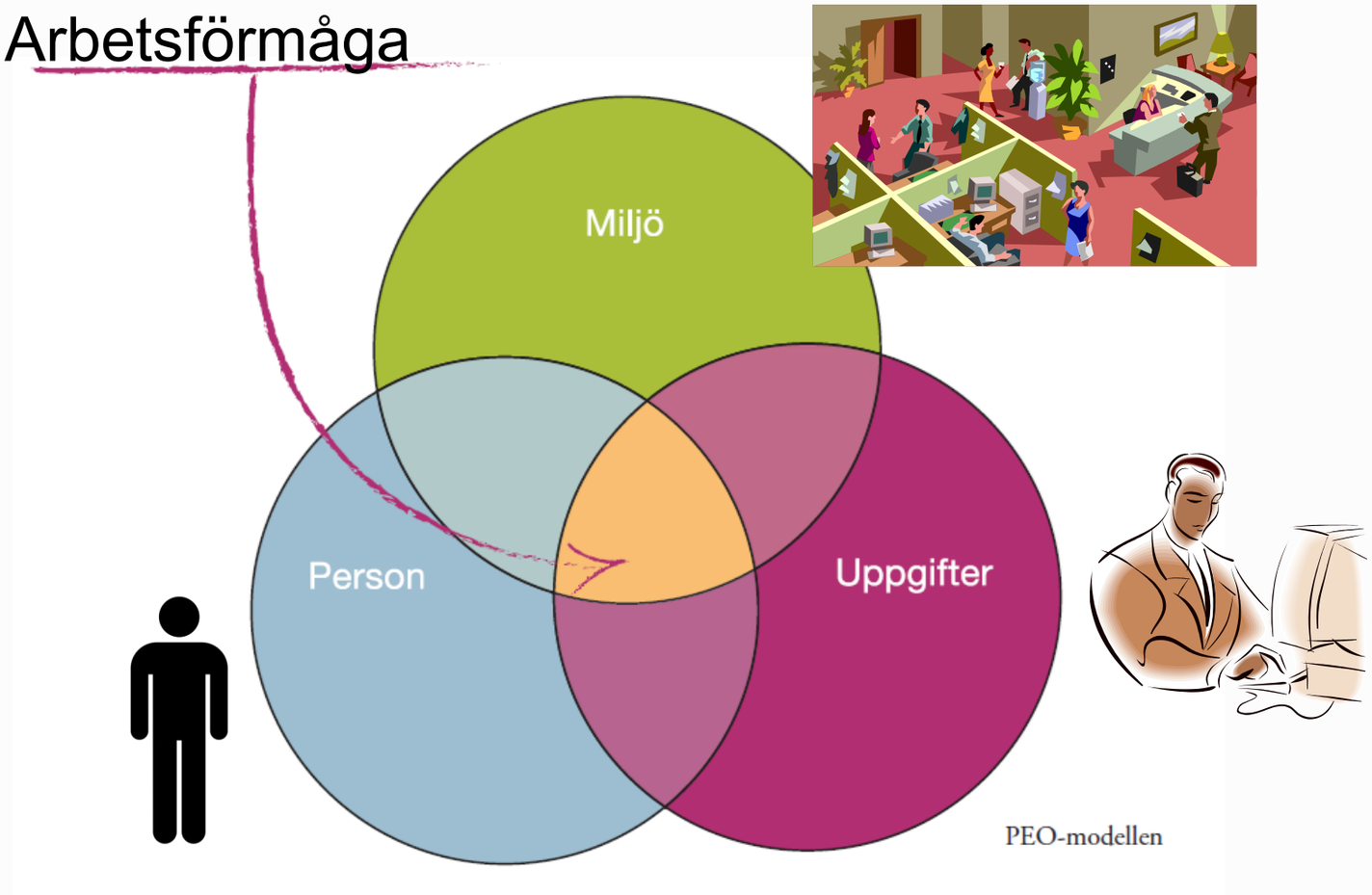
4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

Arbetsförmåga



Bertilsson et al. Att vara chef när en medarbetare mår psykiskt dåligt. Göteborgs Universitet. 2026

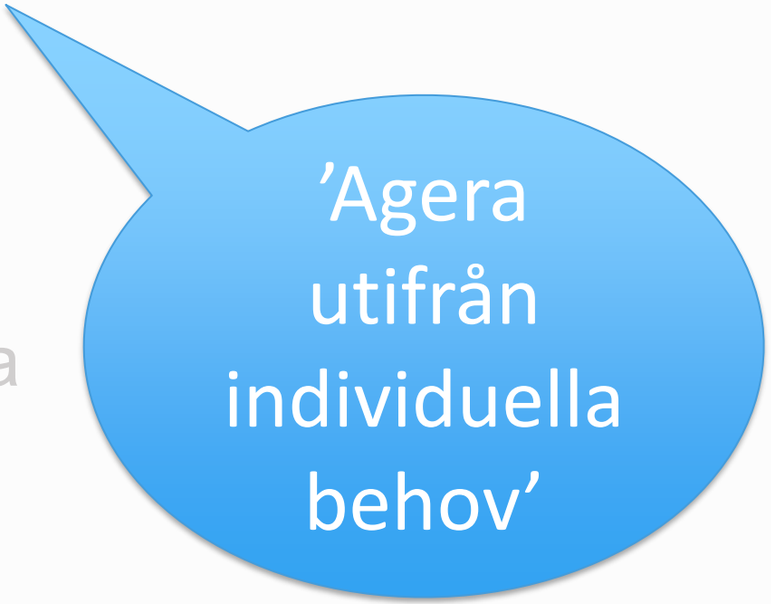
4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö



Bertilsson et al. Att vara chef när en medarbetare mår psykiskt dåligt. Göteborgs Universitet. 2026

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

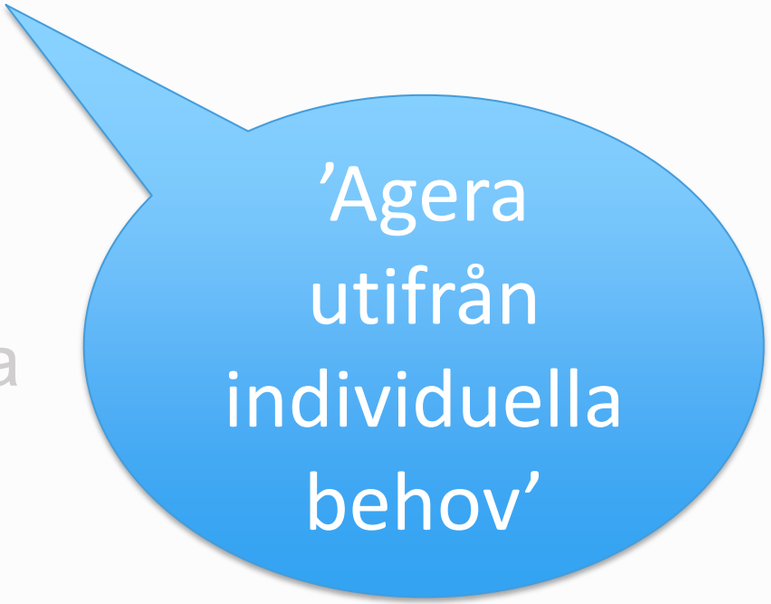
- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

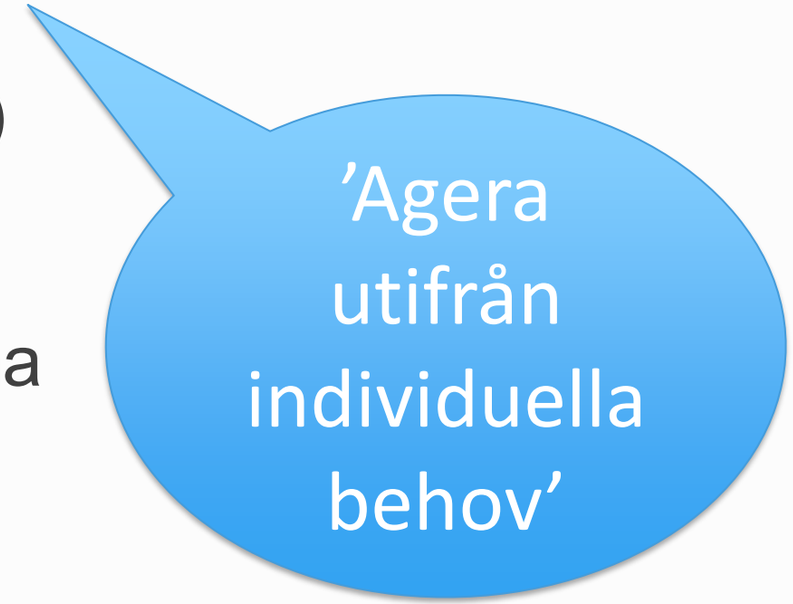
- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

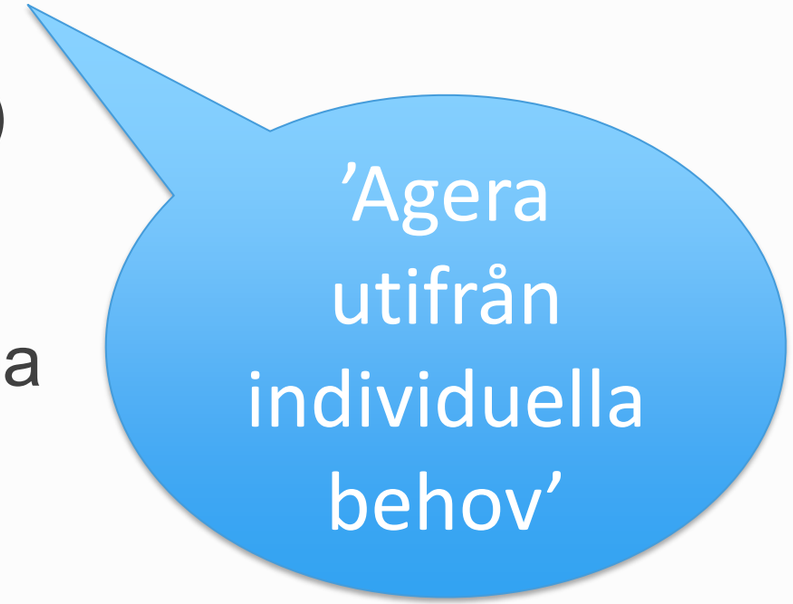
- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

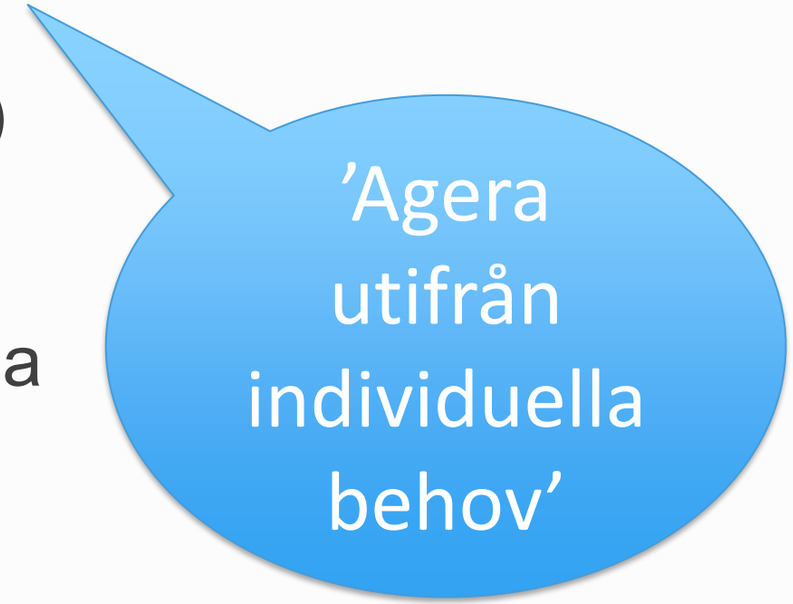
- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

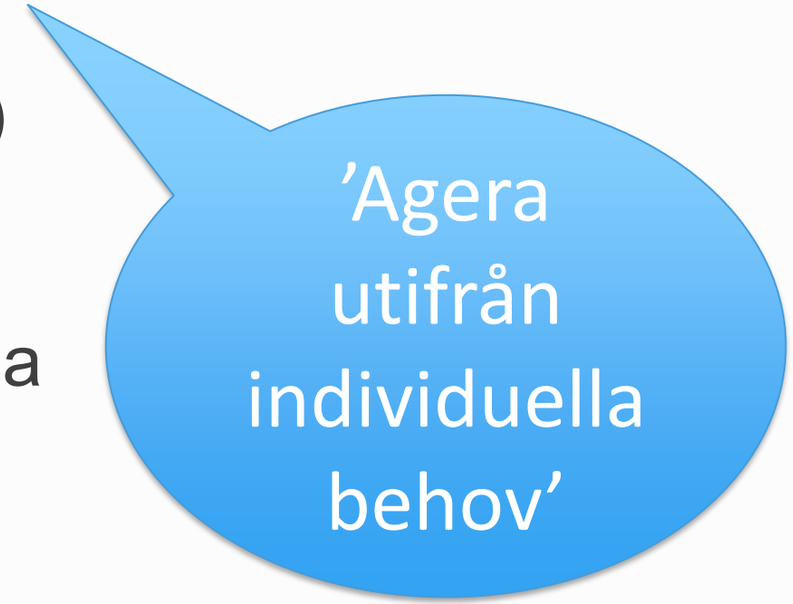
- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

4. Anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö

- Skapa struktur för arbetet (handlingsplaner)
- Håll ’koll’ på medarbetaren
- Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna
- Minska arbetsbelastning
- Ge arbetsro och fokus
- Håll tillbaka medarbetaren om det behövs



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

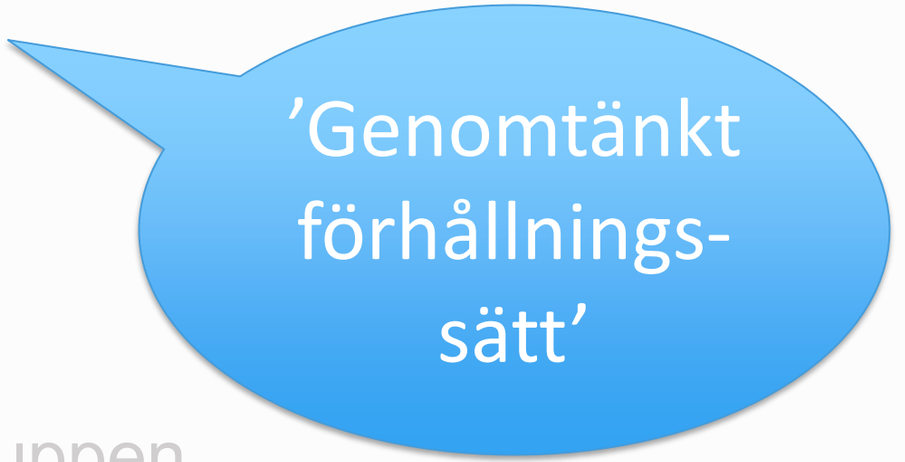
En chef i en kommun berättar…..

*… mitt senaste fall det har faktiskt hjälpt arbetsgruppen. Hen fick tillåtelse att ägna sig åt **en** arbetsuppgift under X antal timmar på dagen …. och det har gjort att vi byggt en helt annan struktur för hela arbetsgruppen och till och med skapat veckoscheman. Hela gruppen har fått ett annat lugn. Det här är inget vi har känt att vi har behövt förut, men nu när vi väl har gjort det så känner ju alla andra också att, oj... det här gav ju mycket mer energi och fokus, jag får mer gjort. Och det märker ju jag också, att vi får ju mycket mer gjort för att vi har ändrat arbetssätt*

Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

5. Håll ihop arbetsgruppen

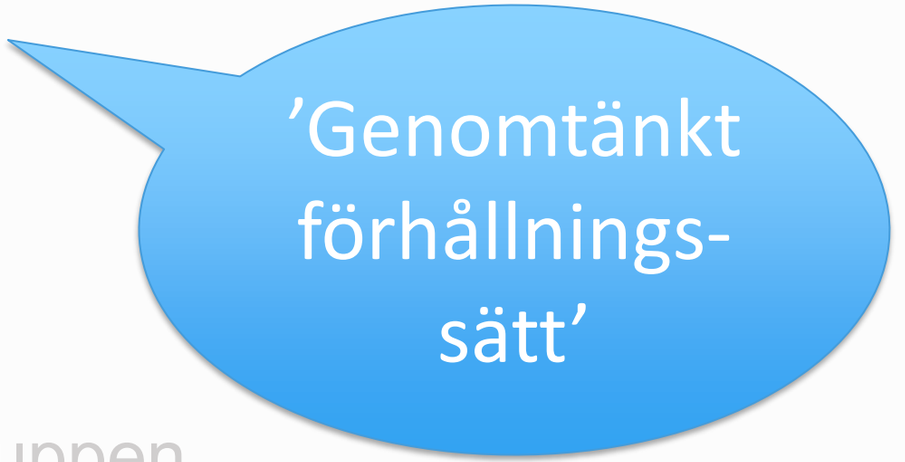
- Skapa en öppen och tillitsfull kultur
- Hantera integritet och sekretess varsamt
- Uppmärksamma konsekvenser för hela gruppen
- Sätt tydliga ramar för gruppen
- Bevara de sociala banden i gruppen



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

5. Håll ihop arbetsgruppen

- Skapa en öppen och tillitsfull kultur
- Hantera integritet och sekretess varsamt
- Uppmärksamma konsekvenser för hela gruppen
- Sätt tydliga ramar för gruppen
- Bevara de sociala banden i gruppen



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

5. Håll ihop arbetsgruppen

- Skapa en öppen och tillitsfull kultur
- Hantera integritet och sekretess varsamt
- Uppmärksamma konsekvenser för hela gruppen
- Sätt tydliga ramar för gruppen
- Bevara de sociala banden i gruppen



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

5. Håll ihop arbetsgruppen

- Skapa en öppen och tillitsfull kultur
- Hantera integritet och sekretess varsamt
- Uppmärksamma konsekvenser för hela gruppen
- Sätt tydliga ramar för gruppen
- Bevara de sociala banden i gruppen



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

5. Håll ihop arbetsgruppen

- Skapa en öppen och tillitsfull kultur
- Hantera integritet och sekretess varsamt
- Uppmärksamma konsekvenser för hela gruppen
- Sätt tydliga ramar för gruppen
- Bevara de sociala banden i gruppen
  - sociala aktiviteter möjliga att delta i
  - involvera kollegor som stöd



Tengelin et al. Disability & Rehabilitation. 2025

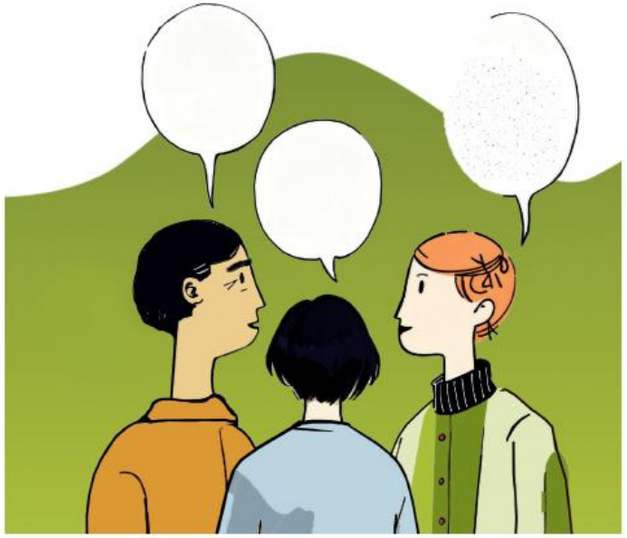


Sista intervjufrågan:

Vilka råd skulle ni ge en kollega som möter sitt första medarbetarfall?

Att vara chef när en medarbetare mår psykiskt dåligt

Erfarenhetsbaserade råd från svenska chefer för bemötande och åtgärder



GÖTEBORGS UNIVERSITET

New Ways – psykisk hälsa i arbetslivet

CHECKLISTA FÖR CHEFER

- Ta kontakt tidigt.
- Acceptera koppling mellan privatliv och arbetsliv.
- Skapa stabilitet och trygghet i arbetsmiljön.
- Stötta utan att bli terapeut – håll professionell roll.
- Balansera empati med krav på prestation.
- Bygg kunskap om psykisk ohälsa och våga ta svåra samtal.
- Se till att medarbetaren är delaktig.
- Skapa handlingsplanen tillsammans med medarbetaren.
- Håll regelbunden kontakt och skapa tydlighet.
- Ha inte för bråttom – acceptera att processen tar tid.
- Bekräfta små framsteg och ge positiv feedback.
- Anpassa arbetsuppgifter och miljö efter behov.
- Hantera integritet och kommunicera tydliga ramar.
- Förebygg oro i arbetsgruppen och bevara sociala band.



’tänk igenom först och handla sedan’





Kan laddas ner från

https://www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar

Kontakt: monica.bertilsson@gu.se


afa
FÖRSÄKRING