

# Chefens roll i ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete

Magnus Åkerström

Forskningsledare vid Institutet för stressmedicin

Docent i arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet

[magnus.akerstrom@vgregion.se](mailto:magnus.akerstrom@vgregion.se)



# Från forskning och föreskrifter till verksamt arbetsmiljöarbete

OSA 10 ÅR

Organisatorisk och social arbetsmiljö



*Illustration skapad med Microsoft Copilot (AI).*

Arbetsbelastning

Arbets  
tid

Kränkande särbehandling

SAMTIDIGT HAR

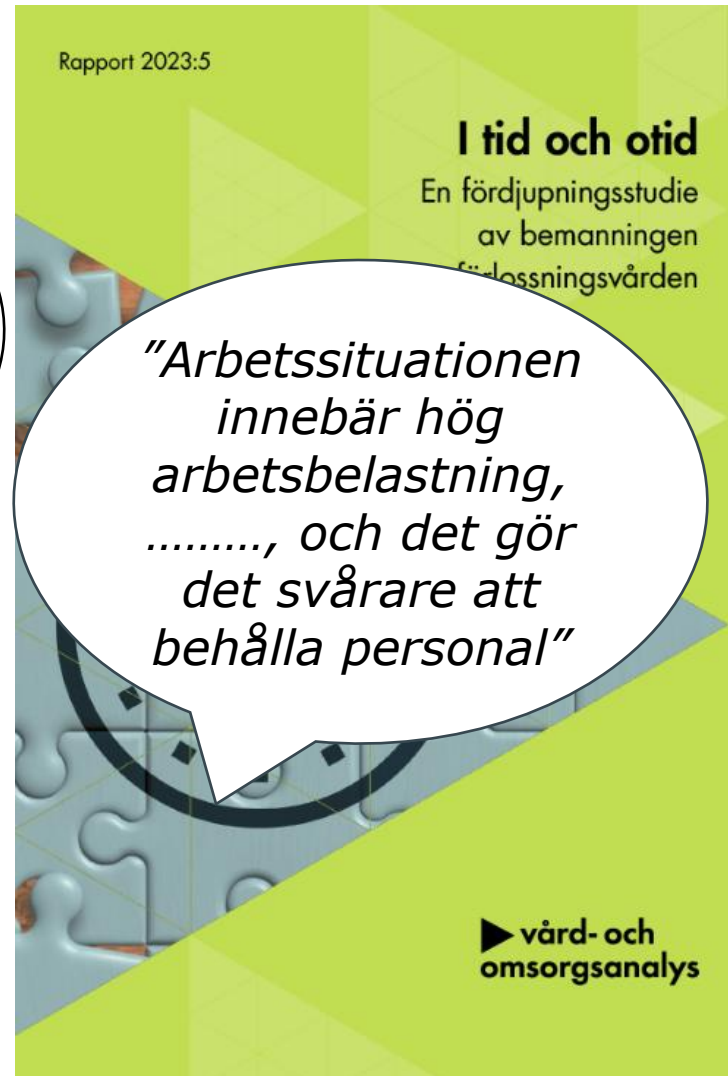
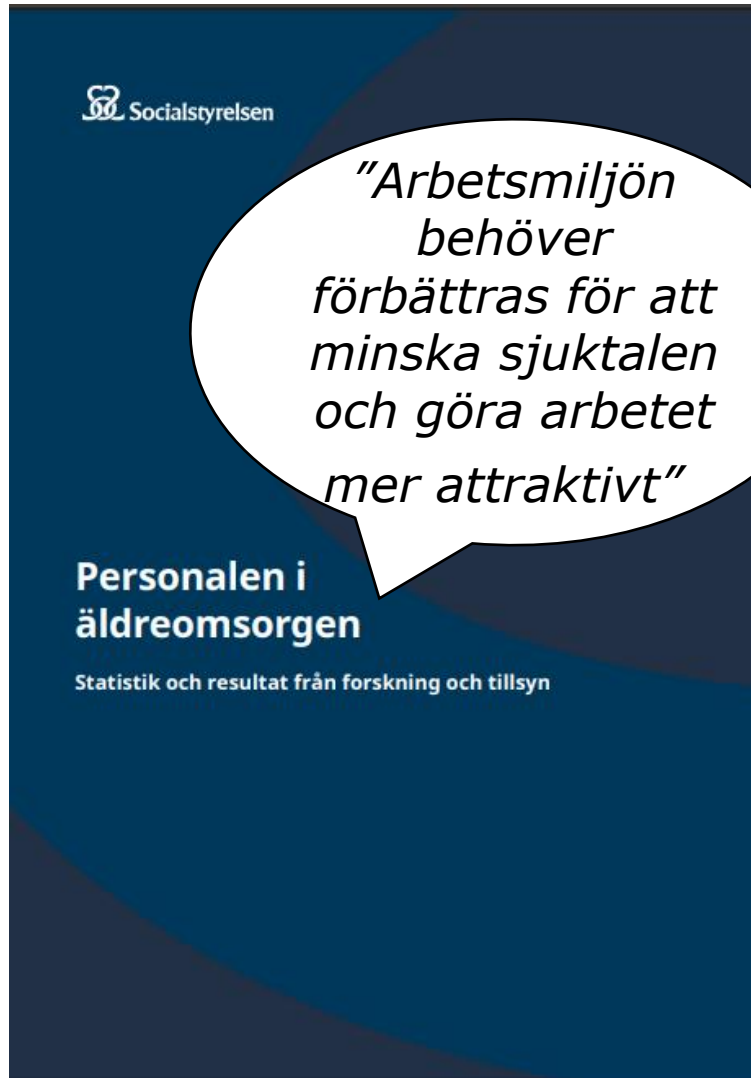
1 av 10

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

# När arbetsmiljöarbetet inte leder dit vi vill

Tio verksamhetsfall i HAP-projektet

10

Samtliga case hade själva identifierat ett behov av att arbeta med OSA och **själva beslutat om, designat och genomfört förebyggande åtgärder.**

## FÖRUTSÄTTNINGAR OCH GENOMFÖRANDE

4/10

### Goda förutsättningar att lyckas

Bedömdes i hög utsträckning ha tillgång till goda förutsättningar



7/10

### Beslutade åtgärder genomfördes

Lyckades i hög utsträckning genomföra de åtgärder som beslutats



## UPPLEVDA RESULTAT

2/10

### Konkret organisatorisk förändring

Upplevde i hög utsträckning att åtgärderna ledde till konkret förändring



1/10

### Insatserna upplevdes som lyckade

Upplevde i hög utsträckning att insatserna sammantaget var lyckade



**Utmaningen är inte att göra mer arbetsmiljöarbete, utan att organisera för att det ska få effekt**

# 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

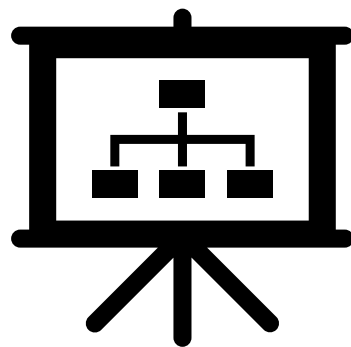
**VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN**

1



## Strukturella hinder

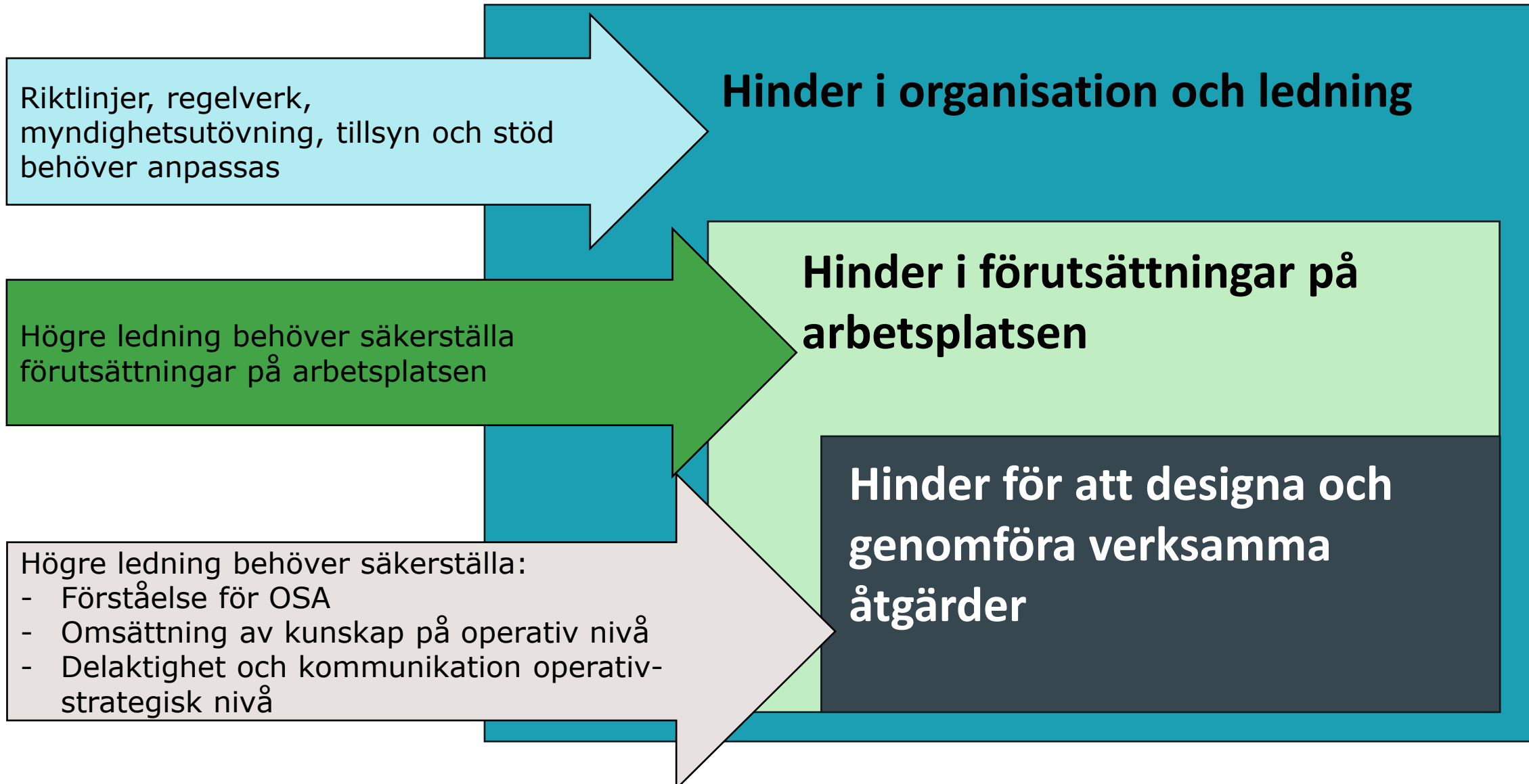
- **Bristande förståelse för organisatorisk och social arbetsmiljö**
- **Arbetsmiljöarbetet trängs undan**
- **Arbetsmiljö och kärnverksamhet hanteras i olika stuprör**



## 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



A

Analysera de bakomliggande orsakerna till de utmaningar ni ser i arbetsmiljön



B

Anpassa åtgärder efter verksamhetens specifika utmaningar



C

Säkerställ att åtgärderna även omfattar insatser på organisatorisk nivå

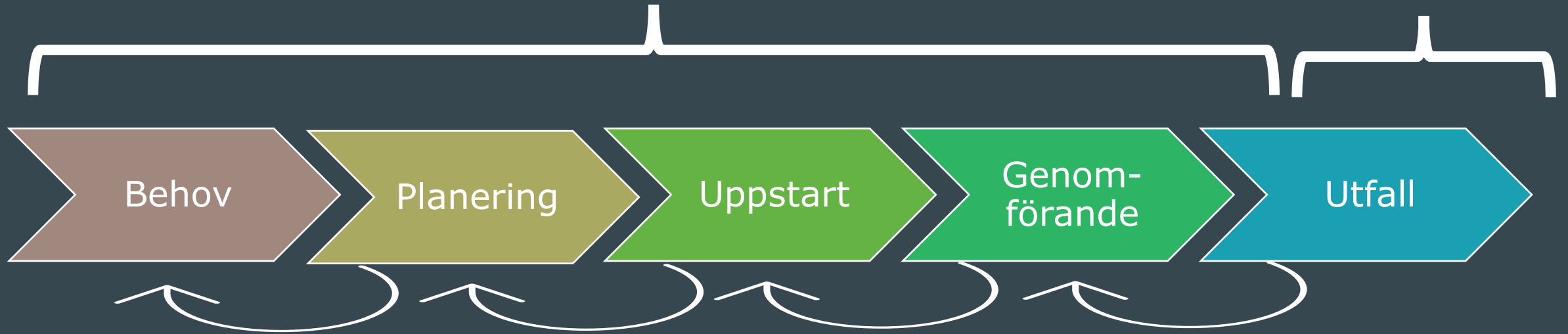
För att lyckats med detta behöver man ofta använda sig av ett processbaserat arbetssätt

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.*

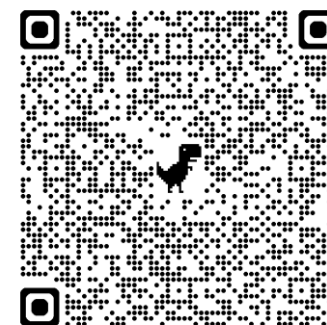
# Inspiration - Vad är det vi gör när vi får till det?

## 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!

[magnus.akerstrom@vgregion.se](mailto:magnus.akerstrom@vgregion.se)

