

# Arbetsmiljöarbete som ger verklig effekt



# Arbetsmiljöarbete som ger verklig effekt

*- hinder för att lyckas och hur man kommer över dessa*

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*

# När arbetsmiljöarbetet inte leder dit vi vill

Tio verksamhetsfall i HAP-projektet

10

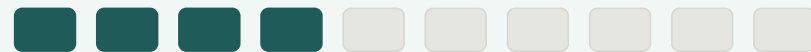
Samtliga case hade själva identifierat ett behov av att arbeta med OSA och **själva beslutat om, designat och genomfört förebyggande åtgärder.**

## 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

Upplövde i hög utsträckning att åtgärderna ledde till konkret förändring



1/10

### Insatserna upplevdes som lyckade

Upplövde i hög utsträckning att insatserna sammantaget var lyckade



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

# Vilka förutsättningar och arbetssätt hindrar respektive 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

# Strukturella hinder leder till hinder i praktiken



Institutet för stressmedicin  
2025-04-04

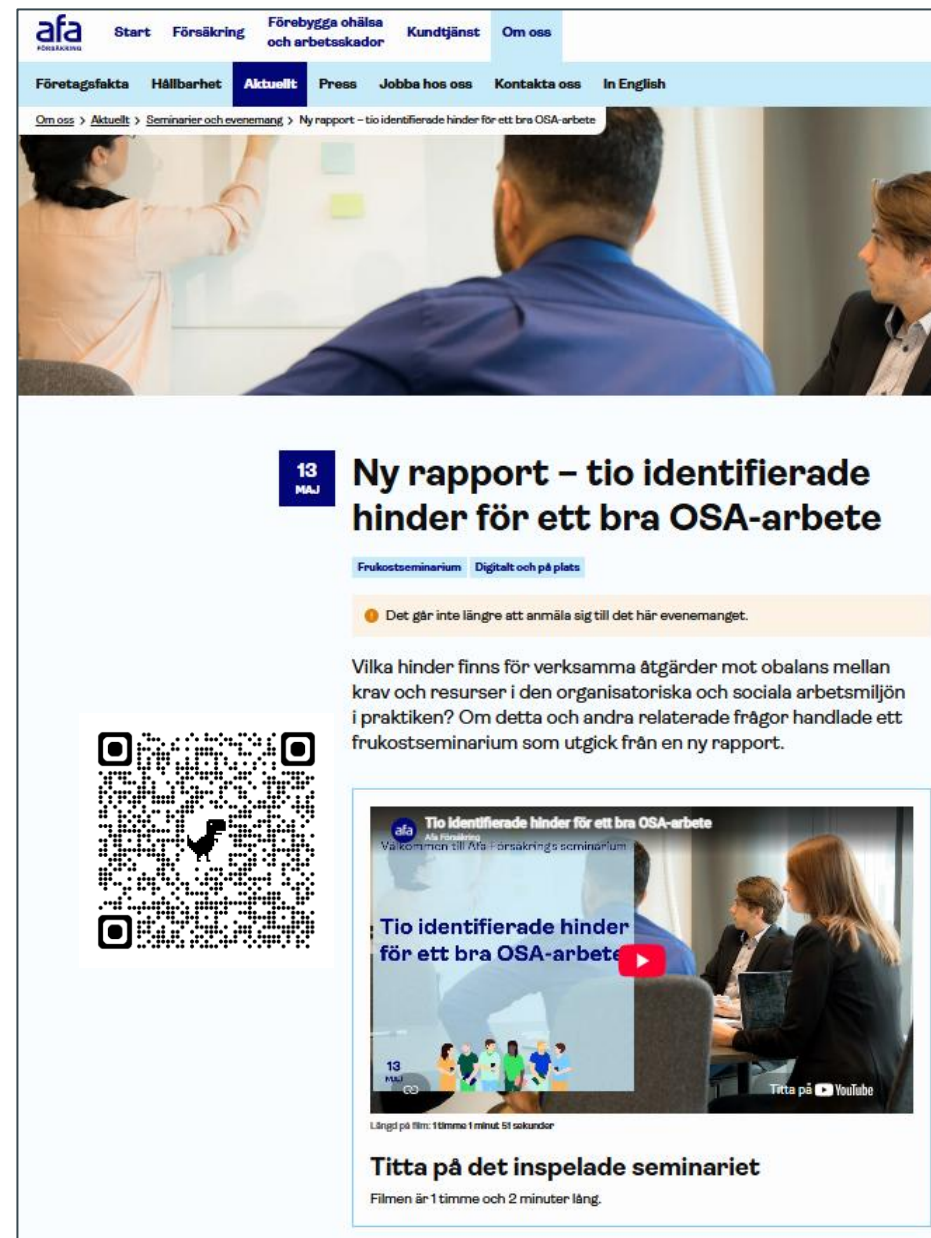
## Hinder för verksamma åtgärder

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



**VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN**

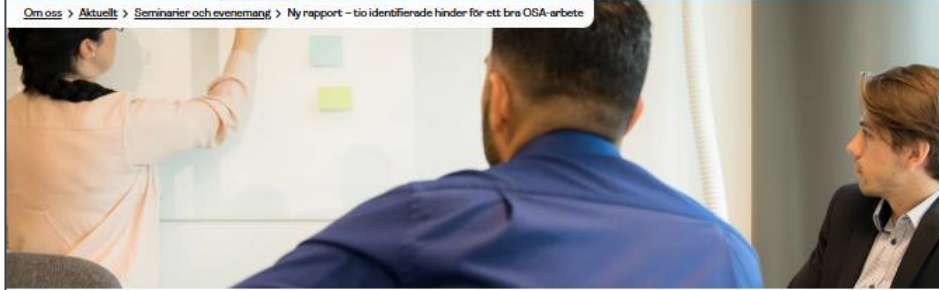
Åkerström m.fl. 2025



afa  
Start Försäkring Förebygga ohälsa och arbetsskador Kundtjänst Om oss

Företagsfakta Hållbarhet **Aktuellt** Press Jobba hos oss Kontakta oss In English

Om oss > Aktuellt > Seminarier och evenemang > Ny rapport – tio identifierade hinder för ett bra OSA-arbete



**13 MAJ** **Ny rapport – tio identifierade hinder för ett bra OSA-arbete**

Frukostseminarium Digitalt och på plats

Det går inte längre att anmäla sig till det här evenemanget.

Vilka hinder finns för verksamma åtgärder mot obalans mellan krav och resurser i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i praktiken? Om detta och andra relaterade frågor handlade ett frukostseminarium som utgick från en ny rapport.



**Tio identifierade hinder för ett bra OSA-arbete**

Längst på film: 1 timme 1 minut 51 sekunder

**Titta på det inspelade seminariet**

Filmen är 1 timme och 2 minuter lång.

# **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

# 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.*

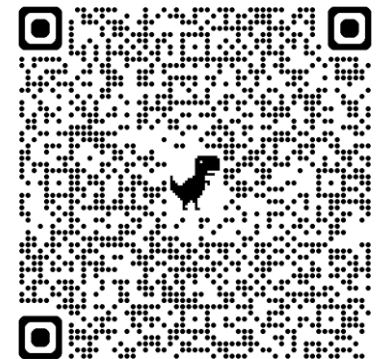
# Inspiration - Vad är det vi gör när vi får till det?

## 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

# 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)



**afa**  
**FÖRSÄKRING**