

Chefens roll i ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete

Magnus Åkerström

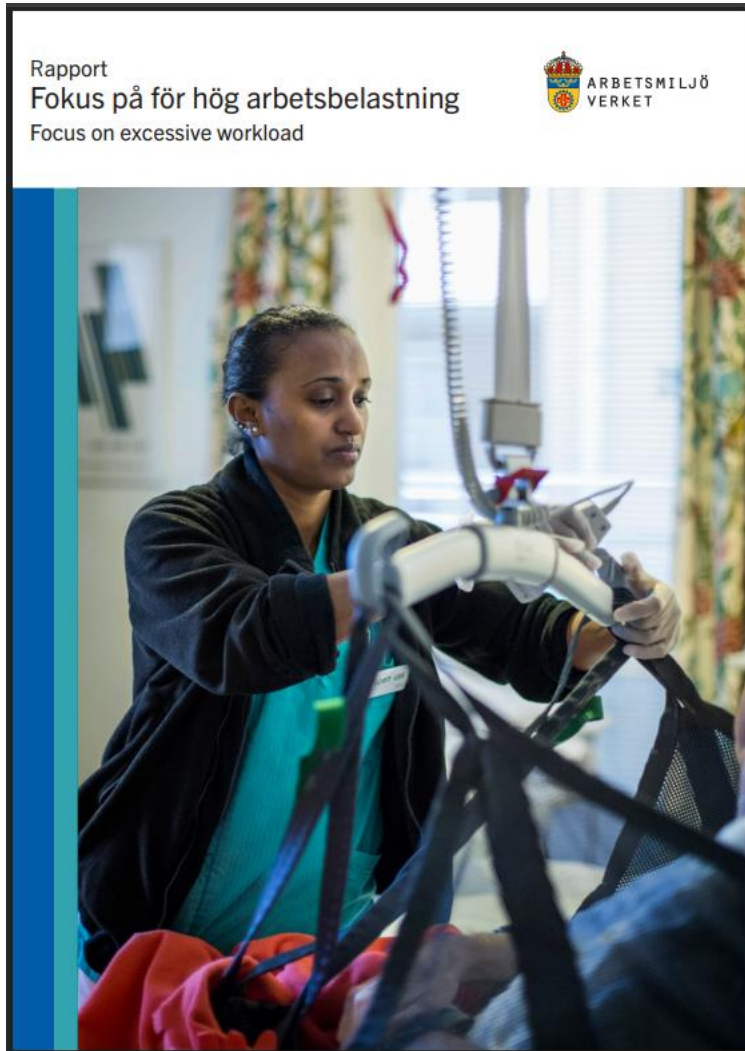
Forskningsledare vid Institutet för stressmedicin

Docent i arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet

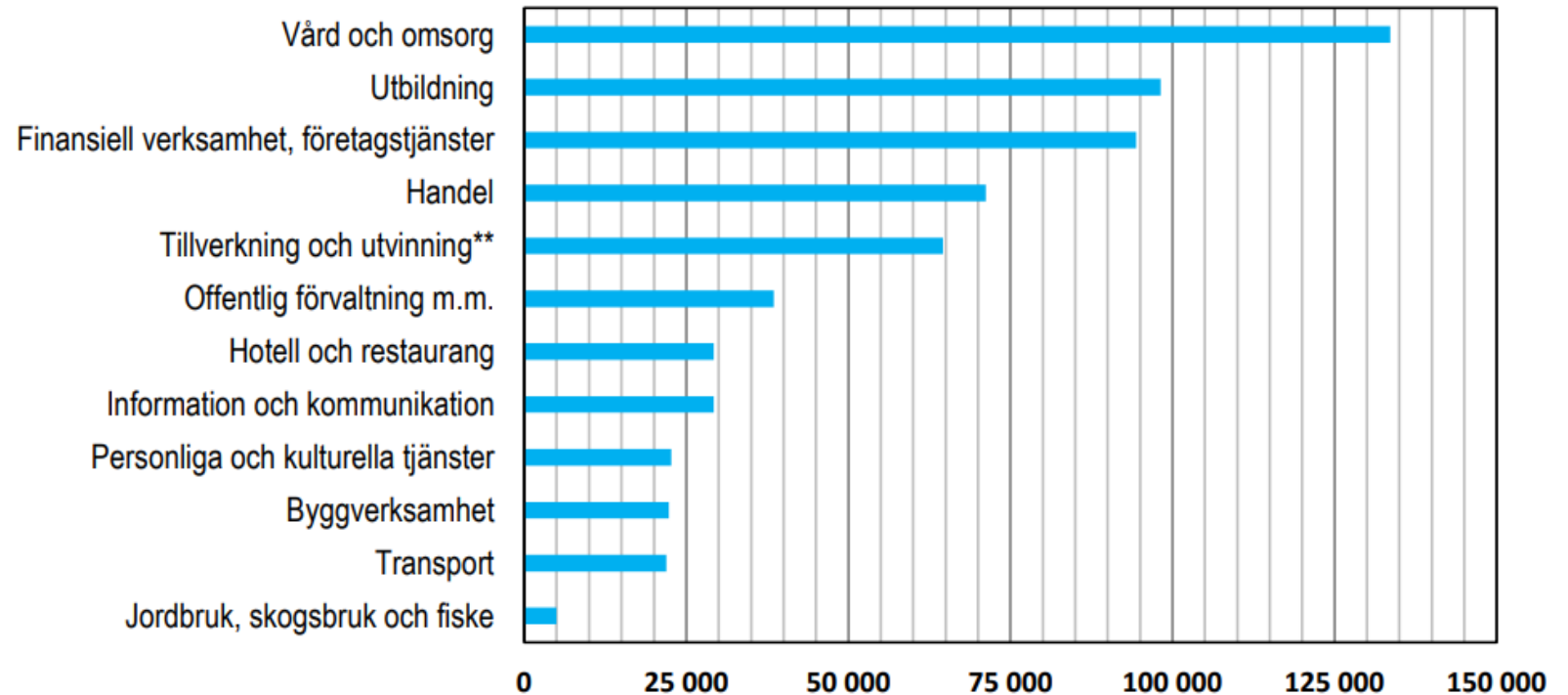
magnus.akerstrom@vgregion.se



En av tio har alltid för mycket att göra på jobbet

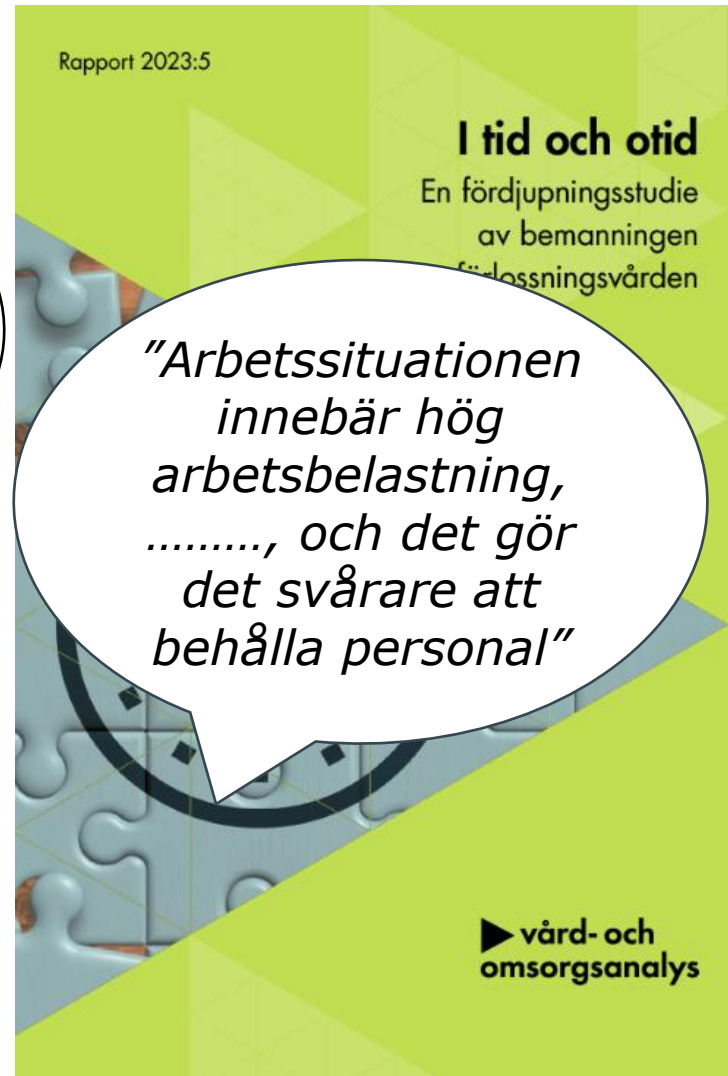
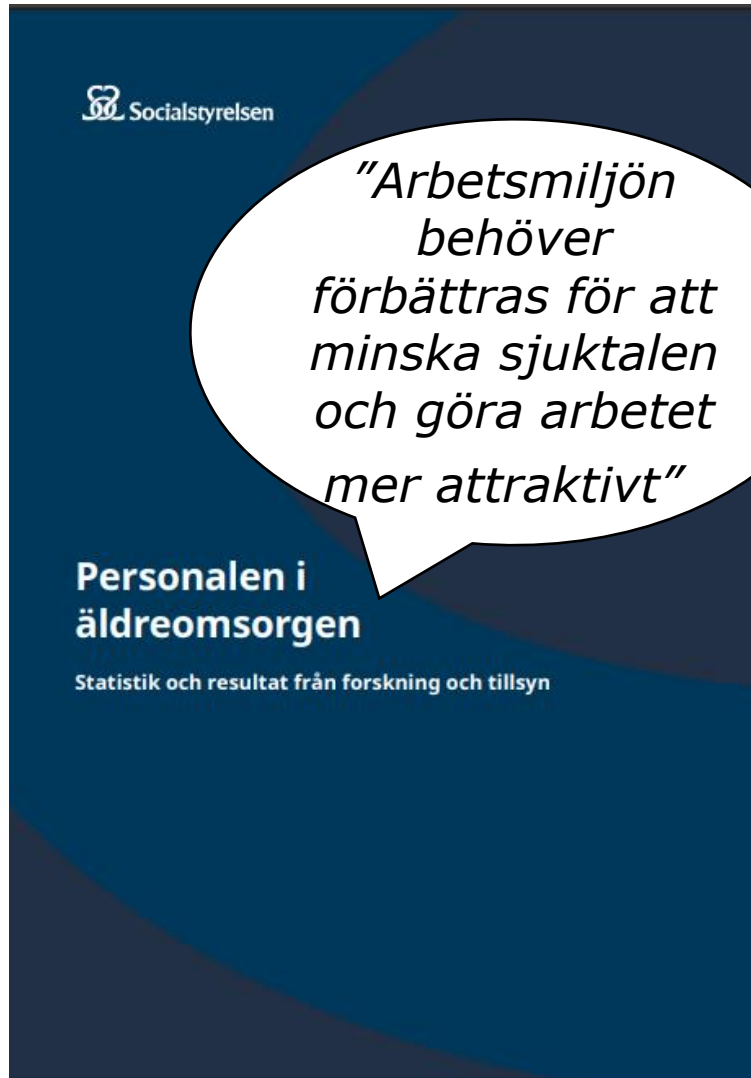


Figur 1. Antal sysselsatta med alltid en för hög arbetsbelastning efter bransch, 2024*



Vilket påverkar medarbetarnas hälsa

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

Organisera för ett framgångsrikt förebyggande arbetsmiljöarbete

HAP-projektet

- Hållbara arbetsförhållanden i praktiken (HAP)
- Enkät till 122 arbetsgivare + observationer av 10 verksamheter
- Välfärdssektorn (vård, skola, omsorg)
- Undersöker arbetsgivares kunskap och förutsättningar



Tillgång till verksamma arbetssätt

StratSAM-projektet

- Strategisk samverkan i offentlig sektor (StratSAM)
- Följeforskning av en budgetförstärkning med syfte att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron
- Regional sektor
- Undersöker två olika arbetssätt
 - Ansökningar (n=300)
 - Uppsökande verksamhet (n=8)



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



En liknande bild framträder ofta där första linjens chef upplever:

**Ingen tid
att agera**



**Inget utrymme
att agera**

Bilden har AI-genererats med hjälp av M365 Copilot

**Ensam och
saknar stöd**

Hinder för verksamma åtgärder

Kontext:

Organisation och ledning

Bristande
förståelse för
OSA inom
organisationen

OSA sätts på
paus i
väntan på en
stabilitet

Andra
perspektiv/
logiker än OSA
prioriteras

Kontext:

Förutsättningar på arbetsplatsen

Ingen tid
att agera

Inget stöd till
ensam chef

Inget
utrymme att
agera

Genomförande:

Verksamma åtgärder

Bristande
incitament
att
förändra

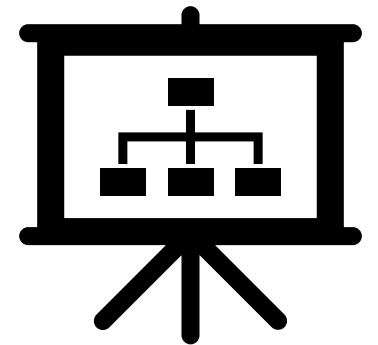
Hindrande
organisering av
OSA

Saknar
tillgång till
effektiva
arbetssätt
inom OSA

Bristande
förståelse i
praktiken

Strukturella hinder

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

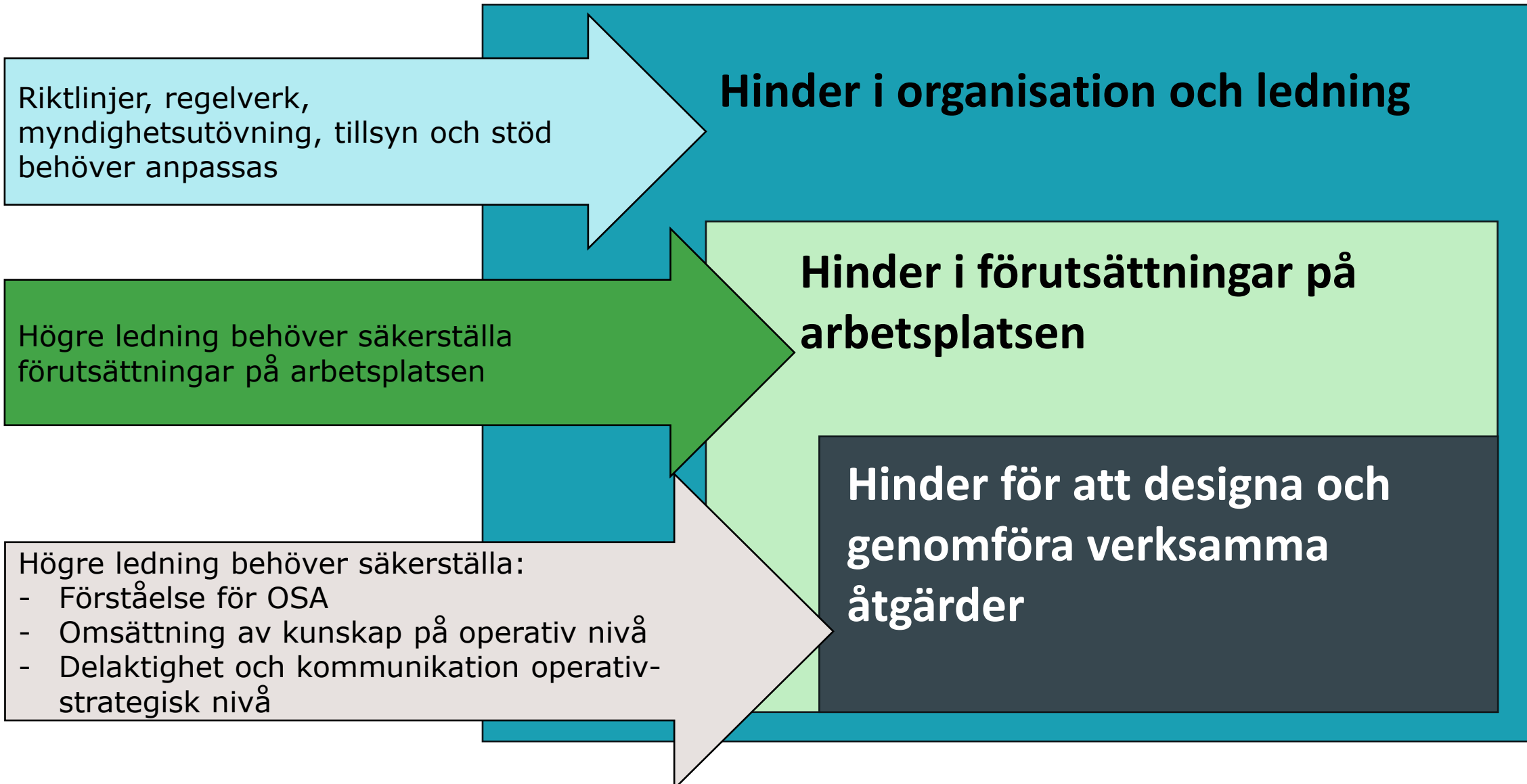


Leder till hinder i praktiken

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



Hur hanterar vi dessa hinder i praktiken?



Vilka är de goda förutsättningarna?



Goda förutsättningar för det förebyggande arbetsmiljöarbetet

**Handlings-
kompetens**

**Förutsättningar i
praktiken**

**Organisatoriskt
lärande**

Roczniowska et al 2025, Akerstrom et al, 2026, Severin et al, *in review*, Reineholm et al, *in manuscript*, Fagerlind Ståhl et al, *in review*

Handlingskompetens

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



Handlingskompetens



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

Tillräckliga förutsättningar i praktiken

– tid, delaktighet och mandat.

**Handlings-
kompetens**

+

**Förutsättningar
i praktiken**

=

**Robust process i
arbetsmiljöarbetet**

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

Tillräckliga förutsättningar i praktiken



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

Organisatoriskt lärande

– en lärande struktur som stegvis bygger upp organisationens förmåga

**Robust process i
arbetsmiljöarbetet**

+

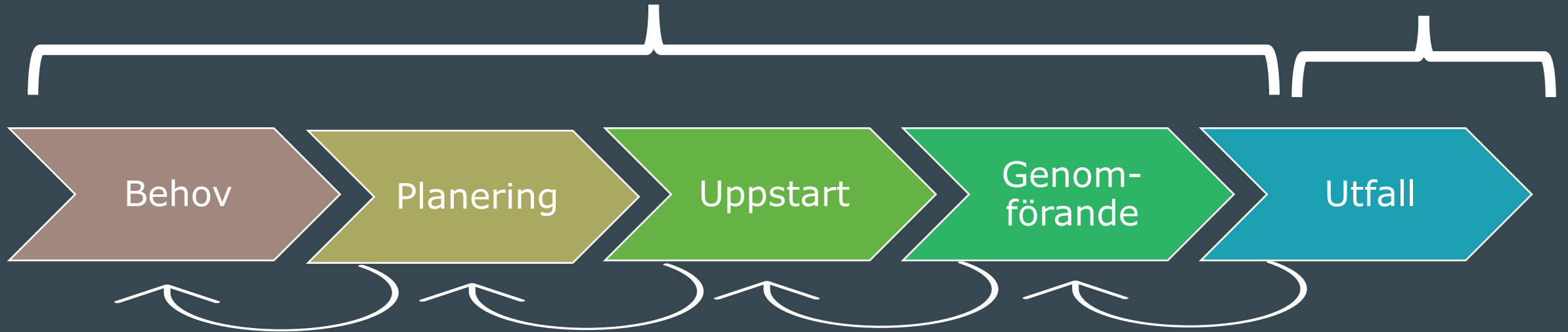
**Organisatoriskt
lärande**

=

**Framgångsrikt
förebyggande och
främjande
arbetsmiljöarbete**

Organisatoriskt lärande

Uppnå
mål



Organisatoriskt lärande



Indikation på att det saknas

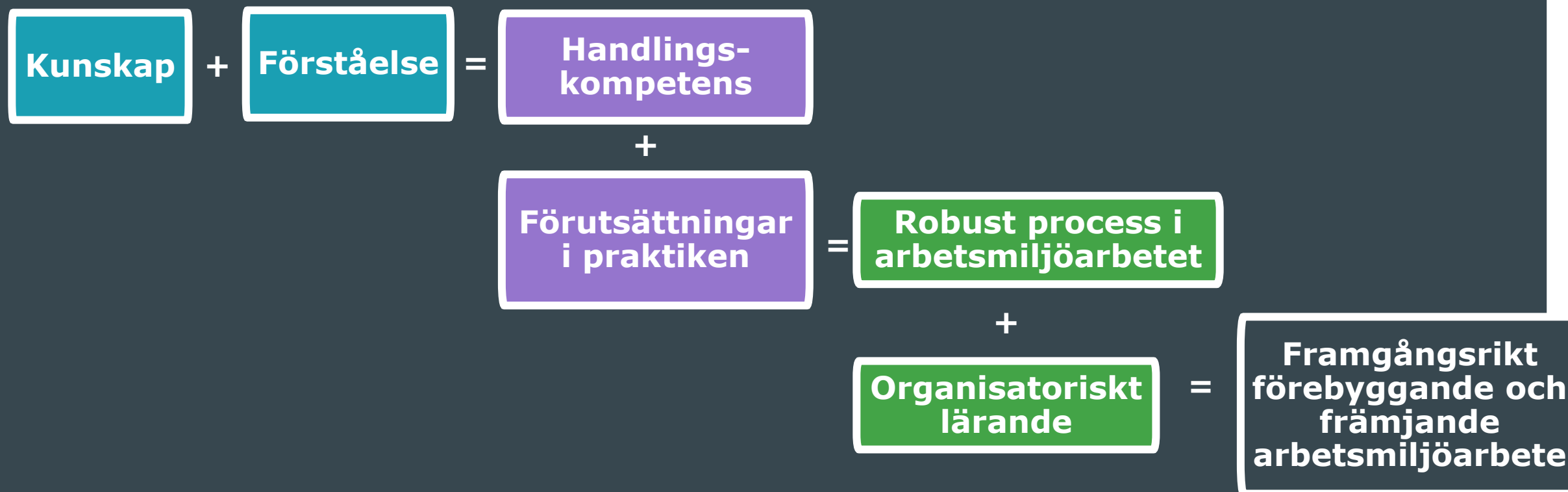
- Åtgärder anpassas inte efter kontexten
- Uppstarts- och designfasen tar mycket tid
- Brist på samsyn

Faktorer som främjar

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

Den organisatoriska arbetsmiljöekvationen

- *förutsättningar och arbetssätt för ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete*



Roczniowska et al 2025, Akerstrom et al 2025, 2024 & 2021, Dahlqvist et al 2023, Severin 2022 & 2021, Wikström et al 2022, Akerstrom et al, *accepted*, Severin et al, *in review*, Fagerlind Ståhl et al *in review*. Reineholm et al, *in manuscript*

Hur kan detta omsättas i praktiken?

- Identifiera och **undanröj era hinder** för verk samma åtgärder
- Säkerställ **goda förutsättningar** för det förebyggande arbetsmiljöarbetet
- Arbeta **integrerat, processbaserat och långsiktigt**

Tack för mig!

magnus.akerstrom@vgregion.se

