



F4:2 Chefen och arbetsmiljöarbetet

Magnus Åkerström

Chefen och arbetsmiljöarbetet

Magnus Åkerström

Forskningsledare vid Institutet för stressmedicin

Docent i arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet

magnus.akerstrom@vgregion.se



Projektmedlemmar:

Magnus Åkerström, Jonathan Severin, Henrik Eklund,
Adrian Nählinder, Ingibjörg Jonsdottir och Annemarie
Hultberg vid Institutet för Stressmedicin

Marta Roczniowska vid Karolinska Institutet och
Cathrine Reineholm vid Linköpings universitet



Många anledningar till ett förebyggande arbetsmiljöarbete

Åtgärda
problem

Förebygga
ohälsa

Ökad
produktivitet

Förbättrad
patientsäkerhet

Utveckla
arbetssätt

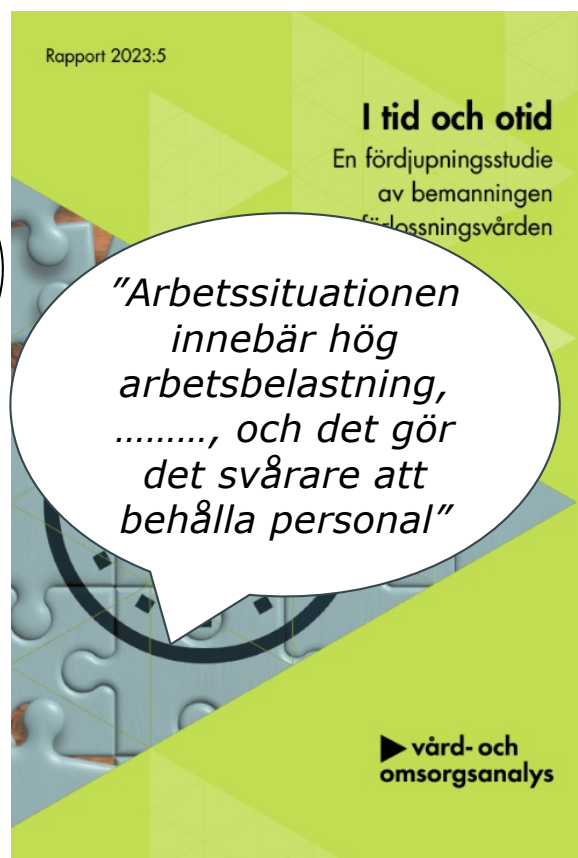
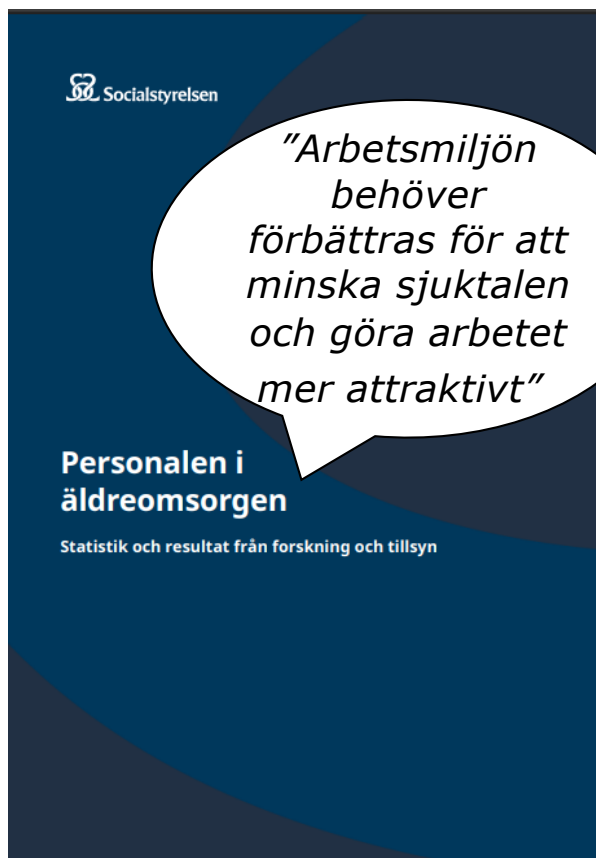
Säkerställa
kompetens-
försörjning

Främja hälsa

Behov av
omorganisation

Annat?

Några exempel gällande kompetensförsörjning



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

-Första linjens chef inom
hälso- och sjukvård

Utmaningar med att arbeta förebyggande på organisatorisk nivå



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
- Velfärdssektorn (vård, skola, omsorg)
- Undersöker arbetsgivares kunskap och förutsättningar



Tillgång till verksamma arbetssätt

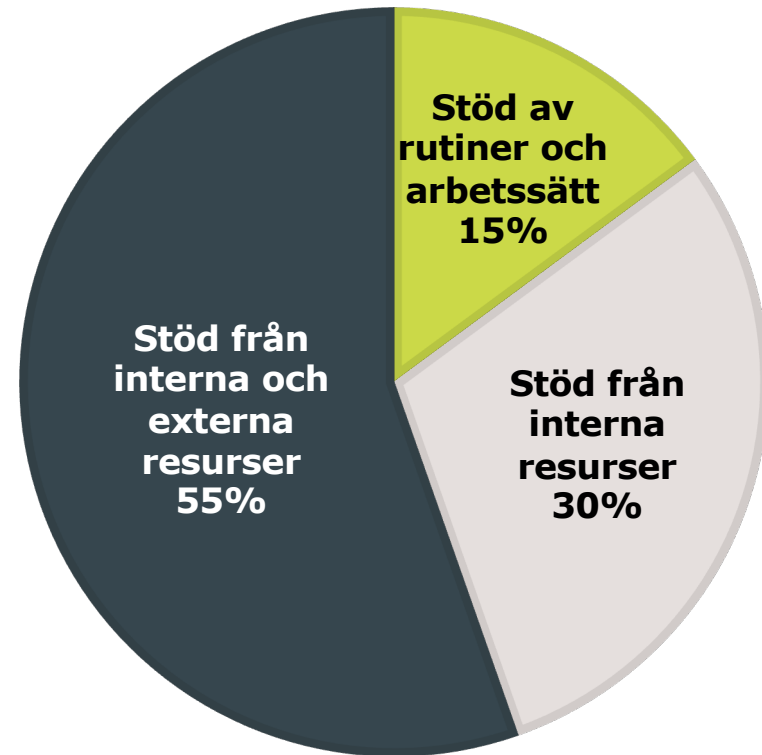
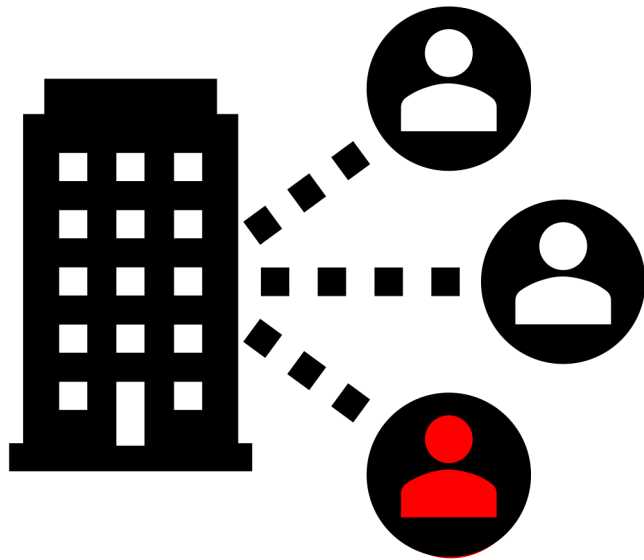
StratSAM-projektet

- 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
 - Uppsökande verksamhet



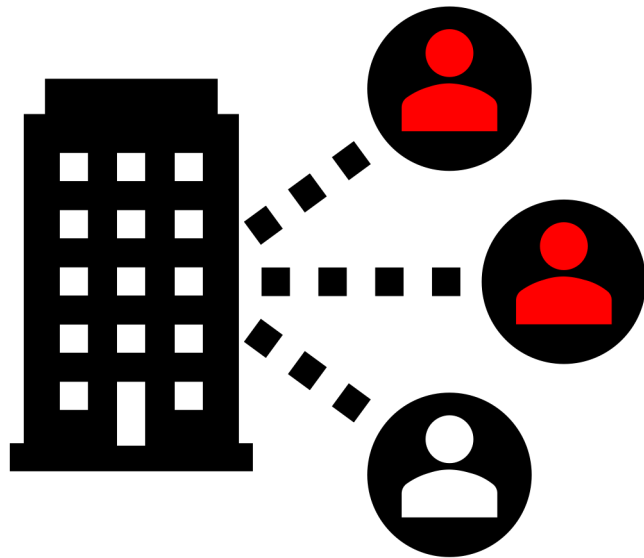
**Vem är chefen i
arbetsmiljöarbetet?**

Första linjens chef ansvarig för genomförandet



Resultat från enkät besvarad av 122 organisationer inom välfärdssektorn

Vilken roll har den högre ledningen i genomförandet?



Av 122 organisationer inom välfärdssektorn upplever:

- **51%** att den högre ledningen i hög grad är delaktig i att undersöka behov av insatser
- **74%** att chefer på flera nivåer i hög utsträckning är delaktiga och ger sitt stöd till insatser
- **38%** att det i hög utsträckning finns en tillräcklig budget för att genomföra förbättringar inom arbetsmiljön

**Vilka förutsättningar har
chefen i
arbetsmiljöarbetet?**

Hinder för verksamma åtgärder försvårar arbetet



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.



Åkerström M, Fagerlind Ståhl A-C, Eklund H (2025) Hinder för verksamma åtgärder – arbetsgivares arbete med organisatorisk och social arbetsmiljö och varför obalans mellan krav och resurser inte åtgärdas, Rapport Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen <https://www.vgregion.se/ism-hinderverksammaatgarder>



En liknande bild framträder ofta där chefen 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



**Hur bör
arbetsmiljöarbetet
organiseras och
genomföras?**

Vi behöver skilja på:

Organisatoriska förutsättningar

- Mål & strategier
- Arbetsfördelning
- Resurser
 - *Kunskap*
 - *Tid*
 - *Budget*
 - *Arbetssätt*
 - *Stöd*
 - *osv*

Genomförande

- Initiering
- Design
- Implementering
- Utvärdering

Utfall

- Förändrad organisering av arbetet
- Förbättrade förutsättningar
- Förbättrad hälsa hos medarbetarna

Organisatoriska förutsättningar 1(2)

- **Övergripande behov**
 - **Högre prioritet** för det förebyggande arbetsmiljöarbetet.
- **Strategiska och organisatoriska faktorer**
 - **Långsiktiga strategier** och främjande av **organisatoriskt lärande**.
 - **God kommunikation** mellan olika chefsnivåer.



Organisatoriska förutsättningar 2(2)

- **Förutsättningar för insatser**
 - **Förståelse och kompetens** ("know-how") inom organisationen.
 - **Tillräcklig tid, stöd och beslutsmandat** för de som genomför insatser.



Genomförande

Viktiga att uppnå:

- Aktivt deltagande på flera nivåer inom organisationen
- Förståelse och samsyn gällande begrepp och arbetssätt
- Processbaserat arbetssätt och organisatoriskt lärande
- Tillräckliga resurser, stöd och beslutsmandat
- Åtgärder som anpassats utifrån problem/utmaning och kontext



Utfall

Viktiga att uppnå:

- Planerade åtgärder måste genomföras
- Konkreta förändringar i beteende eller hur arbetet organiseras och genomförs

Review



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Scand J Work Environ Health. 2023;49(5):315–329. doi:10.5271/sjweh.4097

How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews

by Birgit Aust, PhD,¹ Jeppe Lykke Møller, PhD,¹ Mads Nordentoft, PhD,¹ Karen Bo Frydendall, PhD,¹ Elizabeth Bengtson,^{1,2} Andreas Brøgger Jensen, MSc,^{3,4} Anne Helene Garde, PhD,^{1,8} Michiel Kompier, PhD,⁵ Norbert Semmer, PhD,^{6,7} Reiner Rugulies, PhD,^{1,8} Sofie Østergaard Jaspers, PhD¹

Aust B, Møller JL, Nordentoft M, Frydendall KB, Bengtson E, Jensen AB, Garde AH, Kompier M, Semmer N, Rugulies R, Jaspers SØ. How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scand J Work Environ Health.* 2023;49(5):315–329.

Objective This study aimed to systematically review the effectiveness of organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment and workers' health and retention.

Methods We conducted an overview of systematic reviews on organizational-level interventions published between 2000 and 2020. We systematically searched academic databases, screened reference lists, and contacted experts, yielding 27 736 records. Of the 76 eligible reviews, 24 of weak quality were excluded, yielding 52 reviews of moderate (N=32) or strong (N=20) quality, covering 957 primary studies. We assessed quality of evidence based on quality of review, consistency of results, and proportion of controlled studies.

Results Of the 52 reviews, 30 studied a specific intervention approach and 22 specific outcomes. Regarding intervention approaches, we found strong quality of evidence for interventions focusing on “changes in working time arrangements” and moderate quality of evidence for “influence on work tasks or work organization”, “health care approach changes”, and “improvements of the psychosocial work environment”. Regarding outcomes, we found strong quality of evidence for interventions about “burnout” and moderate quality evidence for “various health and wellbeing outcomes”. For all other types of interventions, quality of evidence was either low or inconclusive, including interventions on retention.

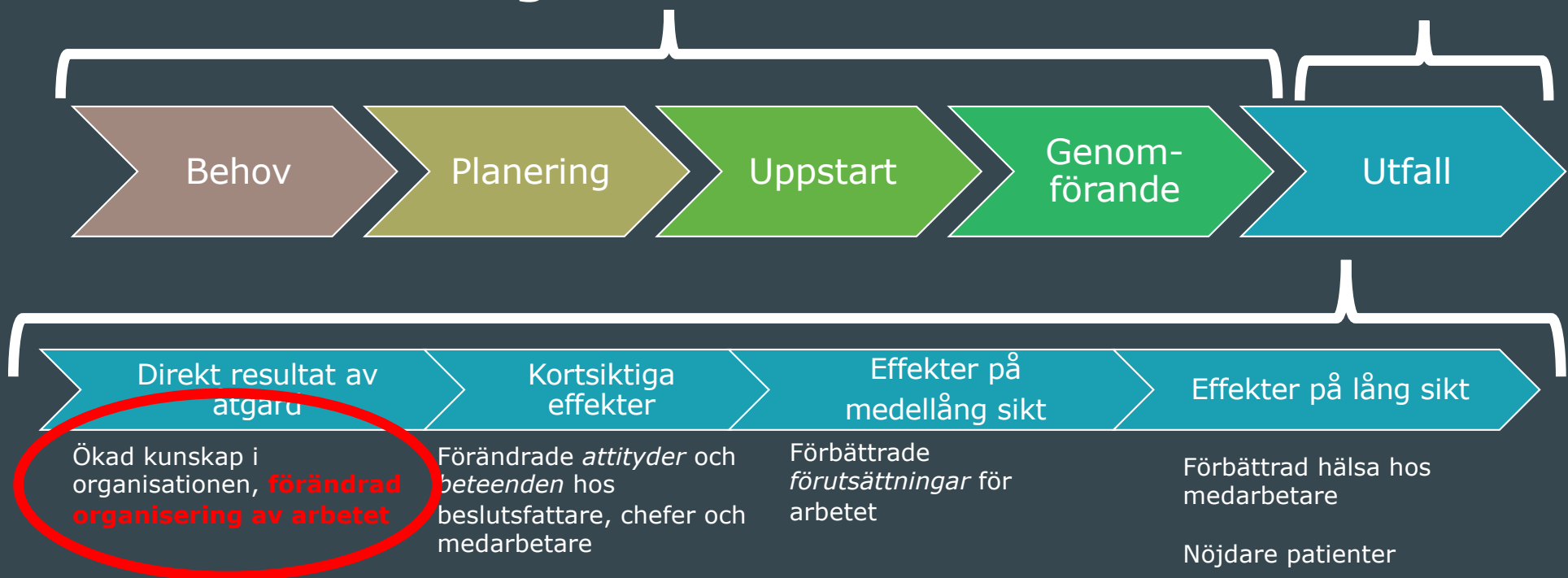
Conclusions This overview of reviews identified strong or moderate quality of evidence for the effectiveness of organizational-level interventions for four specific intervention approaches and two health outcomes. This suggests that the work environment and the health of employees can be improved by certain organizational-level interventions. We need more research, especially about implementation and context, to improve the evidence.

Key terms burnout; combined intervention; distal outcome; individual intervention; influence at work; proximal outcome; psychosocial work environment; working condition; working time intervention; workplace intervention.

Utfall

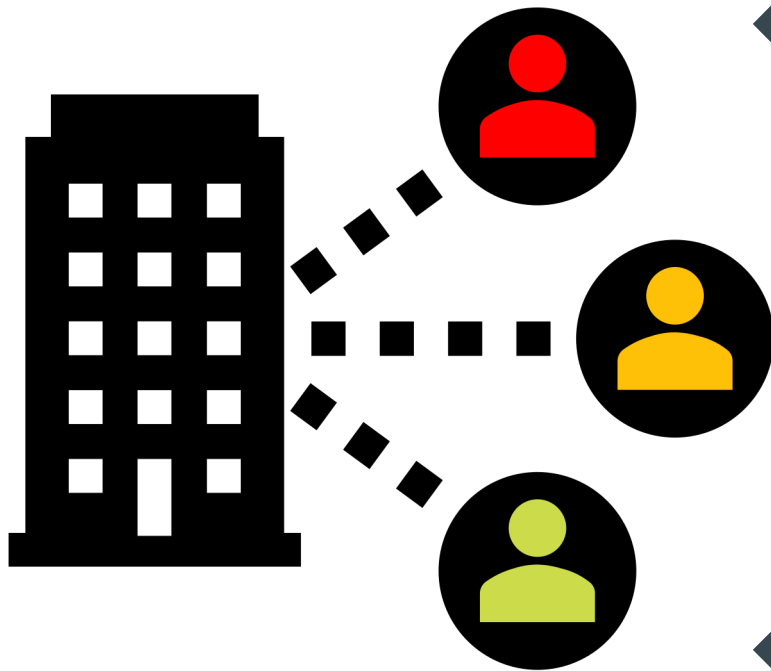
Organisatoriskt lärande

Uppnår mål



Chefen och arbetsmiljöarbetet

- Vilken chef gör vad?



Högre ledning ska säkerställa:

Mål, strategi, budget, organisationens kunskap och förståelse, kommunikation, arbetsfördelning, beslutsmandat, samverkan, resurser och aktivt deltagande på flera nivåer

Mellanchefer ska säkerställa:

Kommunikation, beslutsmandat, samverkan, resurser och aktivt deltagande på flera nivåer

Första linjens chef ska säkerställa:

Kännedom om arbetsplats, delaktighet från medarbetare, samverkan och kommunikation

Tack för mig!

magnus.akerstrom@vgregion.se

