

Minnesanteckningar från rundabordsamtalen från seminariet "Hur bidrar vi till att komma åt den ohälsosamma arbetsbelastningen?"

Inledning

Den 18 december 2025 arrangerade Arbetsmiljöverket ett seminarium på Clarion Hotel Sign i Stockholm med fokus på hur ohälsosam arbetsbelastning kan förebyggas och åtgärdas. Seminariet samlade aktörer som på olika sätt stödjer arbetsgivare i arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA), till exempel läkare, psykologer, utbildningsanordnare, rehabiliteringssamordnare, HR-strateger, arbetsmiljöspecialister, ergonomer och personer som arbetar med företagshälsovård och arbets- och miljömedicin.

Forskning visar att ohälsosam arbetsbelastning kan få allvarliga konsekvenser för arbetstagarnas hälsa, såsom hjärt-kärlsjukdomar, stroke, depression och i förlängningen en för tidig död. Ohälsosam arbetsbelastning uppstår när det råder en obalans mellan arbetets krav och de resurser som finns tillgängliga för att möta dessa krav.

Magnus Åkerström, docent i arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet och forskningsledare vid ISM, Institutet för stressmedicin i Västra Götalandsregionen, presenterade 10 hinder för att minska ohälsosam arbetsbelastning inom den offentliga sektorn och hur man kan komma till rätta med dessa. Vidare gav Tina Forsberg, lektor och docent i arbetsvetenskap vid Högskolan Dalarna en övergripande bild av hinder och möjligheter för en hållbar arbetsmiljö samt diskuterade vikten av samskapande forskning.

Totalt deltog cirka 60 inbjudna personer i seminariet. Deltagarna fördelades i åtta rundabordsgrupper där de diskuterade möjliga vägar framåt för att komma till rätta med ohälsosam arbetsbelastning. Samtalen utgick från tre övergripande frågor:

1. Hur ser den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ut inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Lyft exempel på något som fungerar väl eller en särskild utmaning.
2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?
3. Vilket stöd behöver du i din roll som stödjande aktör för att ditt arbete ska få avsedd effekt?

Nedan följer en sammanfattning av de diskussioner som fördes i de olika grupperna. Sammanfattningen presenteras först utifrån respektive fråga och därefter gruppvis i sin helhet. Sammanställningen är gjord av Helena Godotter Karlberg.

Sammanfattning samtliga grupper fråga 1:

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) beskrivs genomgående som ojämn och starkt beroende av ledarskap, styrning och organisatoriska förutsättningar. I verksamheter där arbetsmiljöfrågorna är integrerade i verksamhetsstyrningen och där ledningen är engagerad, följer upp och efterfrågar resultat, finns bättre förutsättningar för ett fungerande OSA-arbete.

Samtidigt framhålls att arbetsmiljöarbetet ofta är personberoende och sårbart, då det i hög grad vilar på enskilda chefers engagemang snarare än på robusta strukturer. En återkommande utmaning är att första linjens chefer har otillräckliga förutsättningar att ta sitt arbetsmiljöansvar. Stora personalgrupper, begränsade resurser, otydliga mandat samt besparingskrav försvårar möjligheten att arbeta förebyggande och långsiktigt. Chefer förväntas ta ett stort ansvar men saknar ofta stöd, tid och praktisk vägledning i hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas, särskilt inom det organisatoriska och sociala området där OSA upplevs som komplext, otydligt och svårt att omsätta i handling. Flera grupper pekar på brister i styrning, uppföljning och ansvarsfördelning. Arbetsmiljö ges inte samma tyngd som andra verksamhetsresultat och följs ofta inte upp systematiskt på politisk eller högsta ledningsnivå. Detta förstärks av stuprör mellan verksamheter och funktioner samt avsaknad av lärande strukturer som möjliggör att goda exempel tas tillvara och sprids. Skillnader mellan sektorer lyfts fram, där tekniska verksamheter och industrin ofta har tydligare processer och ett mer etablerat säkerhetstänk än exempelvis kvinnodominerade och människonära verksamheter.

Kunskap i sig bedöms sällan vara huvudproblemet. Det finns snarare ett behov av stöd i genomförande, processtöd och praktisk tillämpning. HR:s roll lyfts som viktig i att översätta regelverk och stödja linjen, utan att ta över ansvaret. En välfungerande skyddsorganisation och samverkan med skyddsombud beskrivs som en tydlig framgångsfaktor. Sammantaget visar svaren på ett behov av tydligare styrning, gemensam förståelse, anpassade förutsättningar och ett mer systematiskt, verksamhetsnära och långsiktigt arbetsmiljöarbete för att den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska förbättras.

Sammanfattning samtliga grupper fråga 2:

I praktiken finns flera återkommande hinder för att förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning. Ett centralt problem är brist på tydlighet kring roller, ansvar och ägandeskap i arbetsmiljöarbetet. Många chefer, särskilt på första linjen, har inte tillräckliga förutsättningar, tid eller mandat att driva frågorna, vilket gör att arbetsmiljö ofta hanteras som en sidofråga istället för att integreras i den dagliga verksamheten och styrningen. När arbetsmiljö inte prioriteras i ledning och styrning riskerar insatser att hamna i skymundan eller att akuta problem först uppmärksammas när situationen blivit allvarlig.

Organisationens struktur och storlek påverkar också arbetsmiljöarbetet. Stora personalgrupper, komplexa hierarkier, stuprör mellan funktioner och olika prioriteringar mellan avdelningar gör det svårt att få helhetssyn och att följa upp tidiga signaler på ohälsa. Detta förstärks av bristande lärande mellan verksamheter, där goda exempel och framgångsrika metoder inte sprids systematiskt.

Mätningar och kartläggningar används ofta felaktigt eller otillräckligt. Arbetsmiljöundersökningar tenderar att rangordna chefer istället för att ge underlag för dialog och förståelse av arbetsbelastning. Ofta fokuserar kartläggningar på resurser snarare än krav, orsaker till obalans eller kognitiv belastning, vilket gör att strukturella problem inte synliggörs och rätt åtgärder inte sätts in.

Komplexitet och kompetensbrist är ytterligare hinder. Många har svårt att sätta ord på vad organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) innebär i praktiken, och utbildningsinsatser

upplevs som resurskrävande utan tydlig koppling till det dagliga arbetet. Återhämtning, arbetsförmåga över tid och långsiktig balans mellan krav och resurser får ofta för lite uppmärksamhet.

Politiska och styrningsrelaterade faktorer spelar också in. Fokus på kortsiktiga, avprickningsbara åtgärder eller ekonomiska incitament kan motverka långsiktigt förebyggande arbete. Samtidigt kan brist på närvarande ledarskap, tillit och gemensam samsyn mellan chefer, HR och medarbetare försvåra samordning och prioritering av åtgärder.

Sammanfattningsvis präglas praktiska hinder av kombinationen av organisatorisk komplexitet, brist på tydliga mandat och resurser, otillräcklig integration av arbetsmiljö i verksamhetsstyrningen, bristande kompetens och lärande samt svårigheter att omsätta teori i praktiska, konkreta insatser. För att arbetsbelastning effektivt ska förebyggas krävs tydligare ansvar, resurser, prioritering, helhetssyn och systematiskt lärande över nivåer och verksamheter.

Sammanfattning samtliga grupper fråga 3:

Stödande aktörer behöver flera samverkande faktorer för att deras arbete ska få effekt. För det första är tydliga uppdrag, ansvar och mandat avgörande. Det krävs klara uppdragsbeskrivningar, erkänd status för stödande funktioner och möjlighet att föra arbetsmiljöfrågor till rätt nivå i organisationen, inklusive ledning och politiker. Arbetet behöver dessutom kunna anpassas till olika verksamheters förutsättningar och kontext.

För det andra behövs systematik, uppföljning och relevanta indikatorer. Det innebär strukturer för lärande och långsiktig uppföljning av insatsernas effekter, samt mått som mäter både krav, resurser och arbetsförhållanden, inte enbart sjukfrånvaro. Statistik och data bör användas aktivt för att synliggöra konsekvenser av bristande arbetsmiljö och för att motivera förändringar.

Närvarande och praktiskt stöd i verksamheten är också centralt. Detta inkluderar närhet till HR, IT och OSA-kompetens samt tydliga rutiner och verktyg som gör det möjligt för chefer att arbeta förebyggande. Forum där chefer kan mötas och diskutera erfarenheter, såsom chefsforum, lyfts som viktiga.

Vidare betonas behovet av dialog, samsyn och en stödande kultur. Vertikal och horisontell dialog mellan politiker, ledning, chefer och medarbetare skapar gemensam målbild och förståelse, medan kollegialt lärande och synliggörande av goda exempel stärker det praktiska genomslaget. Arbetet behöver också ha fokus på tillämpning och praktiska insatser, där befintlig kunskap omsätts i vardagliga processer och möten med tydliga syften och nästa steg. Arbetsmiljöfrågorna ska integreras både förebyggande och åtgärdande, på individ- och organisationsnivå.

Slutligen framhävs kompetens och ett långsiktigt perspektiv som viktiga förutsättningar. Stödande aktörer behöver ökad kunskap inom OSA, arbetsförmåga, genusperspektiv, kvinnohälsa och hållbart arbetsliv, samtidigt som arbetsorganisationen anpassas till variationer i arbetsförmåga, livsfaser och yrkesroller. Långsiktiga strategier, policies och eventuellt lagstiftning eller ekonomiska incitament ses som nödvändiga för att säkerställa att arbetsmiljöarbetet får genomslag över tid.

Grupp 1

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Tillgång till intern kompetens möjliggör deltagande i flera strategiska diskussioner, även med politiska företrädare, vilket bidrar till att frågorna får större genomslag. Det är av stor vikt att politiker erbjuder utbildning inom området.

En central utmaning rör första linjens chefers roll och ansvar, där förutsättningarna inte alltid är tillräckliga. Budgetrestriktioner och besparingskrav begränsar möjligheterna att fullt ut ta ansvar för arbetsmiljöfrågorna.

Det finns etablerade processer och stödsystem där arbetsmiljön ges prioritet, men brister kvarstår i ledningslinjen avseende uppföljning och kravställande. Arbetsmiljöarbetet likställs inte med andra verksamhetsresultat och riskerar därmed att hamna i skymundan.

När arbetsmiljö betraktas som en styrningsfråga kan den mätas och följas upp, exempelvis genom indikatorer som sjukfrånvaro och medarbetarundersökningar. Samtidigt finns ett tydligt glapp i uppföljningen av vidtagna åtgärder. Arbetsmiljöfrågor skulle behöva ges samma tyngd som verksamhetsresultat i den politiska uppföljningen.

Arbetsätten i kvinnodominerade verksamheter behöver i högre grad motsvara de strukturer och metoder som används inom tekniska förvaltningar.

Detta är inte primärt en kunskapsfråga. De verksamheter som efterfrågar stöd har i första hand behov av vägledning kring genomförandet. Inom området organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) finns behov av förtydliganden kring vilka åtgärder som är relevanta, hur riskbedömningar ska genomföras samt vad som utgör OSA-risker.

Ett systematiskt arbetssätt är avgörande, med tydlig ansvarsfördelning. Chefer vill arbeta med frågorna, men vet inte hur. De behöver tillgång till kompetens och långsiktigt stöd, samtidigt som ägarskap och ansvar är tydligt definierade.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

Ett centralt hinder i det praktiska arbetet är brist på tydlighet kring **hur** arbetsmiljöarbetet ska genomföras. För att första linjens chefer ska kunna bära det operativa ansvaret behöver arbetsmiljöarbetet ges tillräcklig tid och prioritet. Detta är i grunden en fråga om styrning och ledning.

Arbetsmiljöarbete betraktas alltför ofta som en sidfråga och inte som en integrerad del av verksamhetsstyrningen. När arbetsmiljö inte ses som en väsentlig del av kärnverksamheten riskerar arbetet att nedprioriteras. Samtidigt finns tydliga samband mellan ett aktivt arbetsmiljöarbete och ökad produktivitet, effektivitet samt bättre hälsa hos medarbetare. När



arbetsmiljö integreras i verksamhetsfrågor och ges samma tyngd som övriga styrningsområden skapas bättre förutsättningar för hållbara resultat.

Ett ytterligare hinder är bristande lärande mellan verksamheter. Det finns behov av att synliggöra exempel där arbetsmiljöarbetet fungerar väl, exempelvis genom att chefer och verksamhetsledare i liknande verksamheter delar erfarenheter. När goda exempel konkretiseras ökar intresset och motivationen att arbeta vidare med frågorna.

Erfarenheten visar att engagemanget i arbetsmiljöfrågor ökar när verksamheten själv uppfattar att ohälsosam arbetsbelastning påverkar arbetsmiljön och verksamhetens resultat. När nyttan blir tydlig för verksamheten skapas ett större driv att arbeta förebyggande och åtgärdande.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att det stödjande arbetet ska få genomslag krävs att arbetsmiljöfrågan ges ökad tyngd. Frågan om ytterligare reglering lyfts som ett möjligt verktyg, även om det finns en grundläggande ambition att nå resultat utan att behöva införa nya regler. Kunskap finns redan i stor utsträckning, avgörande är i stället att ta tillvara människors engagemang, skapa samsyn och dela en gemensam målbild där en god arbetsmiljö ges samma betydelse som andra verksamhetsmål.

Tydliga signaler i ledning och styrning är nödvändiga. Det omfattar behov av utbildning för politiker samt chefer i verksamheten som har tillräcklig kompetens och mandat att driva och stärka arbetsmiljöarbetet.

Statistik behöver användas mer aktivt som ett verktyg för att synliggöra konsekvenserna av bristande arbetsmiljö och för att kommunicera frågans allvar på ett sätt som når fram. Exempelvis behöver sambandet mellan arbetsmiljö och allvarliga hälsokonsekvenser tydliggöras. Det finns också ett behov av att föra en fördjupad diskussion om vilken typ av reglering som skulle vara relevant. I detta sammanhang är även upphandlingsfrågor av intresse, liksom möjligheten att reglera förutsättningar för återhämtning i arbetet.

Grupp 2

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön präglas ofta av ett starkt personberoende samt brist på tid, kunskap och likvärdiga förutsättningar mellan verksamheter.

Det finns utmaningar i form av otillräcklig OSA-kompetens hos chefer, särskilt högre upp i organisationen, och stöd från ledningen kan saknas. Samtidigt visar erfarenheter att arbetet ger goda och hållbara resultat när högsta ledningen är engagerad och involverad.

För att lyckas behövs ofta en "dörröppnare" som synliggör problemen samt ökad kunskap i hur man för konstruktiva samtal. Det finns även en svag koppling mellan ohälsa och arbetsbelastning i praktiken, och en tendens att efterfråga snabba lösningar i stället för att arbeta långsiktigt med arbetsmiljöfrågor.

Trots detta finns en insikt om att det lönar sig att arbeta systematiskt med OSA, genom kvalitetsarbete, utbildning av medarbetare, eget ansvar underifrån och tydligare krav på chefer, samt genom att stärka kunskapen om lagstiftning och arbetsmiljöansvar.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

I praktiken finns flera hinder för att förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning. Även om sjukfrånvaro är kostsam upplevs förebyggande OSA-arbete ofta som ännu mer resurskrävande, eftersom det förknippas med ökad tidsåtgång, behov av fler anställda och därmed högre kostnader.

Många av de verktyg och mätningar som används ger bristfällig eller missvisande information, exempelvis genom övergripande grupp- eller pulsmätningar som inte fångar verkliga problem.

Underlag som tas fram för dialog stannar ofta på lägre nivåer i organisationen och lyfts inte vidare till beslutsfattare. Det råder även oklarhet kring roller och ansvar, samtidigt som HR ibland saknar tillräcklig kompetens inom OSA.

Olika perspektiv mellan HR, chefer och företagshälsovård försvårar samsyn, liksom bristande samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Arbetet tenderar dessutom att drivas underifrån i organisationen i stället för att få tydligt stöd uppifrån, och sammantaget saknas ändamålsenliga verktyg för ett effektivt förebyggande arbete.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att arbetet som stödjande aktör ska få verklig effekt behövs en tydlig förståelse i organisationen för vad uppdraget innebär och varför arbetet bedrivs. Det krävs ett parallellt fokus på både åtgärdande och främjande insatser, inom ramen för en transparent organisation som arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor (SAM).

Närvarande chefer som för en kontinuerlig dialog med sina medarbetare och använder en tydlig och genomtänkt samtalsstruktur är avgörande. Arbetet behöver även bygga på bra och relevanta underlag från HR, med öppna frågor och utan förenklade genvägar.

En god organisationskultur och stabila förutsättningar är viktiga, eftersom hög chefsomsättning försvårar relationer och förtroende mellan chefer och medarbetare. Samtidigt finns behov av tydligare vägledning kring hur hälso- och sjukvården bör agera när arbetsgivare inte vill stödja arbetsanpassning, samt klarare rekommendationer från Arbetsmiljöverket för att stärka det stödjande arbetets genomslag.

Grupp 3

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön påverkas starkt av växande och allt mer komplexa organisationer. Chefer har ofta mycket stora personalgrupper, vilket försvårar möjligheten att fånga upp tidiga signaler på ohälsa, särskilt jämfört med verksamheter med mindre arbetsgrupper. Samtidigt finns ofta goda ambitioner, men dessa motverkas av nedskärningar och krympande organisationer som befinner sig i ständiga förändringsresor, där OSA-frågorna riskerar att hamna i skymundan.

Det finns också en spänning mellan ett industriellt, processinriktat tänkande och ett bredare OSA-perspektiv som omfattar allt från arbetsbelastning till kränkande särbehandling, där gemensamt språk och begrepp för händelser och tillbud ofta saknas. Skillnader märks mellan sektorer, där industrin oftare har tydligare processer vid förändring, medan offentlig förvaltning ibland fattar beslut utan att roller, processer och genomförande är tillräckligt klargjorda.

Otydlighet kring vad organisationen innebär ur ett riskperspektiv är en återkommande utmaning, liksom behovet av stödjande funktioner, exempelvis IT och arbetsmiljöstöd, som är nära verksamheten.

Att politiker, särskilt inom kommuner, har bättre kunskap och insyn i sina verksamheter är av stor vikt. De bör också fokusera på sitt ansvar enligt kommunallagen, samt frågor om vilket stöd eller vilken påverkan Arbetsmiljöverket kan bidra med i detta sammanhang.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

I praktiken finns flera hinder för att förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning. Bristande tillsyn som når hela vägen till högsta ledningen och vidare till Arbetsmiljöverket försvårar genomslaget av arbetsmiljöarbetet.

I vissa, ofta kvinnodominerade, verksamheter finns en tendens att normalisera lägre krav och hög belastning, vilket gör problemen mindre synliga. Uppföljningar riskerar dessutom att tappa fokus på faktiska arbetsmiljörisker och i stället fastna i processfrågor, vilket leder till att ansvaret åter hamnar på lägre nivåer i organisationen.

Eftersom organisatoriska frågor kräver ett långsiktigt och kontinuerligt arbete blir kortsiktiga insatser otillräckliga, och det finns även svårigheter att avgöra och tillämpa en lägsta ändamålsenlig nivå för riskbedömningar.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att arbetet som stödjande aktör ska få genomslag behövs tydlig och systematisk uppföljning, så att det framgår vad som har gjorts och vilka insatser som faktiskt har fått effekt. Det är viktigt att kunna återföra arbetsmiljöuppgifter till rätt nivå i organisationen och att chefer tar sin roll som möjliggörare och förebilder på allvar.

Nära och tillgängligt stöd, såsom IT-stöd och funktioner med OSA-kompetens som finns nära verksamheten, är avgörande. Arbetet behöver också styras av gemensamma riktlinjer och mål där flera perspektiv kan samexistera, exempelvis arbetsmiljö och ekonomi. Obligatoriska utbildningar för alla chefer lyfts som en nödvändig förutsättning, liksom en stark HR-funktion som kan hjälpa högsta ledningen att förstå både regelverk och pågående arbete.

Slutligen behövs medvetenhet om vad som faktiskt styr beteenden, där både sanktioner och positiva drivkrafter spelar roll, samt ökad användning av forskning som visar värdet av ett effektivt och långsiktigt arbetsmiljöarbete.

Grupp 4

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön beskrivs som problematisk och igenkännbar över många verksamheter, där den grundläggande utmaningen är att chefer saknar tillräckliga förutsättningar för att kunna göra ett bra arbete och därmed också stödja sina medarbetare på ett hållbart sätt.

Organisationerna präglas ofta av många led och komplexa strukturer, vilket gör det oklart om problem som lyfts faktiskt når rätt nivå. Arbetsmiljöfrågor får svårt att ta plats på agendan i konkurrens med andra prioriteringar, trots att medarbetares hälsa borde vara en kärnfråga.

Arbetsmiljöverkets rapport från 2024 visar tydligt att chefer ofta exkluderas från det systematiska arbetsmiljöarbetet, deras egen arbetsmiljö omhändertas inte och skyddsombud saknas i många verksamheter. Samtidigt betonas att chefer behöver inkluderas i skyddsronder och riskanalyser, eftersom deras mående påverkar hela organisationen.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

Det råder stor otydlighet kring ägandeskap och ansvar i arbetsmiljöfrågor, där många verksamhetschefer inte känner till sitt ansvar och där rollerna mellan ledning, HR och andra stödfunktioner är oklara. Ägandeskapet behöver ligga tydligt hos ledningen och i kärnverksamheten, med gemensamma mål och en tydlig ansvarsfördelning.

Bristen på samsyn och samordning försvårar styrning och uppföljning, samtidigt som ekonomiska incitament ofta styr hårdare än arbetsmiljöhänsyn.

Skillnader mellan branscher är tydliga, exempelvis inom hotell- och restaurangsektorn där hög personalomsättning, låg utbildningsnivå och svag facklig organisering bidrar till sårbara arbetsmiljöer, och där HR-funktioner upplevs som långt ifrån verksamheten. Ett genomgående problem i de flesta branscher som representeras i gruppen är glappet mellan den kunskap som finns på strategisk nivå och den praktiska verkligheten i verksamheterna, där medarbetare och chefer är så upptagna av vardagen att samma misstag upprepas.

Sammantaget präglas arbetsmiljöarbetet av otydliga roller, bristande samarbete mellan parter, nya och ibland felriktade krav samt behov av starkare facklig samverkan för att skapa ett mer fungerande och hållbart arbetsmiljöarbete.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att kunna utföra arbetet som stödjande aktör så att det verkligen får effekt efterfrågas först och främst tydlighet i ägandeskap och ansvar. Idag saknas ofta en samlad struktur. Tidigare kunde olika expertfunktioner samverka kring en medarbetare (till exempel vid sjukskrivning), men nu hamnar ansvaret på individen själv att hantera kontakter med olika aktörer som Försäkringskassan och sjukvården.

Organisationer försöker ofta själva hitta lösningar, vilket blir svårstyrkt när cheferna dessutom upplever att de saknar stöd från HR. Ett återkommande exempel är att i vissa sektorer, som till exempel kyrkan eller sjukvården, är chefer specialister inom sitt område men saknar förutsättningar och utbildning för ledarskap, vilket kan försvåra arbetsmiljöarbetet.

Bristen på stöd, både från ledning och från stödfunktioner, gör att chefer inte prioriterar förebyggande arbetsmiljöarbete, särskilt om problemen upplevs som sällsynta eller långsiktiga. Det är också svårt att mäta och synliggöra effekter av insatser på kort och lång sikt, vilket påverkar möjligheten att motivera resurser och ekonomiskt stöd för detta arbete. I vissa verksamheter, som bland annat personliga assistenter, ger basala insatser goda resultat, men effekterna tar så lång tid att ledningen inte alltid ser sambanden.

Trots att kunskap om riskbedömning inom OSA ofta finns, saknas tid för chefer att genomföra dessa bedömningar i praktiken, särskilt i krävande verksamheter som hälso- och sjukvård där brist på tid och resurser är uppenbar.

Sammanfattningsvis behövs tydligare ansvarsfördelning, strukturerat stöd från HR och ledning, samt bättre förutsättningar att följa upp och synliggöra arbetsmiljöarbetets effekter för att arbetet ska få verklig genomslagskraft.

Grupp 5

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

En stor utmaning har varit hög omsättning av chefer och personal, vilket skapar otrygghet och en kultur där medarbetare varit rädda för att framföra kritik. Nu pågår ett arbete att bygga en mer öppen och schysst dialog där alla medarbetare involveras.

OSA upplevs som ett brett och komplext område, vilket gör det svårt för chefer att prioritera och omsätta i praktiken. Det finns ett behov av att börja med konkreta och enkla insatser samt skapa en gemensam förståelse för arbetsmiljöarbete på alla nivåer. Första linjens chefer saknar ofta mandat och budget, samtidigt som styrning uppifrån begränsar deras handlingsutrymme.

Samtidigt finns flera styrkor. Medarbetarna är mycket engagerade och lojala i sitt arbete, och det finns verktyg som OSA-enkäter som upplevs som värdefulla. Utmaningen ligger i att omsätta resultat till konkreta åtgärder, vilket adresseras genom framtagande av handledarstöd.

För att lyckas behöver arbetsmiljöarbetet vara enkelt, praktiskt, användarnära och ske i samverkan med skyddsombud, med tydlig vägledning för chefer om var de ska börja.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

De största hindren för att förebygga och åtgärda ohälsosam arbetsbelastning är att arbetsmiljöarbetet ofta stannar på en teoretisk nivå och inte integreras i det dagliga arbetet. Arbetsmiljöfrågor hanteras som sidospår, och chefer saknar ofta praktiska förutsättningar, tid och stöd för att arbeta förebyggande.

Organisationen präglas av stuprör där arbetsmiljöperspektivet inte följer med i alla processer. I kommunal verksamhet försvåras arbetet ytterligare av stora och spretiga organisationer, många medarbetare samt bristande praktiska förutsättningar, såsom avsaknad av lokaler och digitala APT:er.

Tidiga sjukfall ses ofta som individuella problem istället för signaler på organisatoriska brister, vilket gör att man missar att fånga upp vad som lett fram till ohälsa. När tydliga strukturer och roller saknas skapas egna lösningar, vilket leder till otydlighet och ineffektivitet i det förebyggande arbetet.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att arbetet som stödjande aktör ska få effekt behövs mindre fokus på mer kunskapsproduktion och mer på hur befintlig kunskap används i praktiken. Det kollegiala lärandet behöver stärkas, och stödet bör utgå från chefernas faktiska behov snarare än ytterligare utbildningsinsatser.

En gemensam och långsiktig strategi som är förankrad på alla nivåer efterfrågas, särskilt med tanke på politiska förändringar. Det behövs samsyn i begrepp och mål, annars finns risk för att arbetsmiljöarbetet reduceras till tomma ord. Dialog mellan politiker, ledning och chefer lyfts fram som avgörande, liksom att arbetsmiljöfrågan ges utrymme och legitimitet på alla nivåer. För att skapa genomslag behöver arbetsmiljöarbetet också synliggöras i ekonomiska termer, exempelvis genom att tydliggöra kostnader för sjukskrivningar.

Att lyfta fram goda exempel och skapa arenor för erfarenhetsutbyte kan bidra till konkret lärande. Samtidigt är det viktigt att fokusera på vad som kan göras här och nu, integrera frågan i ordinarie möten och tydliggöra syfte och nästa steg.

Slutligen behöver efterfrågan på arbetsmiljöarbete komma både uppifrån och underifrån, så att det upplevs som meningsfullt och relevant, och inte som ännu ett styrande krav.

Grupp 6

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön präglas ofta av att OSA-frågorna hanteras genom enkäter och medarbetarundersökningar, men kunskapen om vad OSA faktiskt innebär är begränsad och begreppet upplevs som både otydligt och svårbegripligt.

Det saknas ofta fördjupad analys av vad som ligger bakom goda resultat och identifierade styrkor, vilket gör att lärdomar inte tas tillvara.

Chefer behöver stärkas i sitt uppdrag, samtidigt som de möter höga krav och ofta har otillräckliga resurser, vilket skapar igenkänning i den så kallade "tratten" där ansvar och förväntningar samlas på chefsnivå. Åtgärder behöver prioriteras och omsättas i långsiktiga handlingsplaner, men uppföljningen av OSA-arbetet är ofta bristfällig.

För att komma vidare krävs i vissa fall förändringar i organisation och arbetssätt. Samtidigt finns positiva exempel, såsom inom byggföretag där en majoritet av cheferna har god OSA-kunskap, och dessa goda arbetssätt behöver spridas för att bidra till bättre arbetsmiljö i fler verksamheter.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

Återhämtning är en särskild utmaning, samtidigt som det ofta är oklart vilken kompetens som faktiskt behövs för att organisationen ska fungera hållbart. Utbildningsinsatser upplevs i sig som krävande och det finns svårigheter att omsätta ny kunskap i det dagliga arbetet.

Ett grundläggande hinder är också att många har svårt att sätta ord på vad OSA innebär och hur det tar sig uttryck i verksamheten. Fokus hamnar ofta på första linjens chefer, trots att de inte alltid är rätt målgrupp för att lösa strukturella problem.

Inom offentlig sektor saknas tydliga konsekvenser när arbetsbelastningen blir ohälsosam, och OSA-frågorna rör sig alltmer mot områden som genomsyrar hela verksamheten, vilket gör dem komplexa och svåra att avgränsa.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete effektivt?

För att kunna arbeta effektivt som stödjande aktör behövs tydliga krav på uppföljning och ett klarare formulerat uppdrag. Fysiska träffar lyfts som viktiga för att skapa förståelse, engagemang och förtroende i arbetet. Det finns behov av konkret stöd i att ta fram rutiner som är anpassade till verksamhetens förutsättningar, snarare än generella lösningar.

Arbetet kräver även ökad kompetens inom områden som rör kvinnohälsa, inklusive klimakterierelaterade frågor, värderingar kring äldre kvinnor samt hur våld i nära relationer påverkar arbetsförmåga och arbetsmiljö.

Ett viktigt perspektiv är att skapa förutsättningar för att kvinnor ska vilja och orka arbeta längre, genom ett hållbart arbetsliv med fokus på exempelvis "hållbar senior" och långsiktig arbetsmiljöutveckling.

Grupp 7

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön varierar mellan verksamheter. Vissa fungerar väl medan andra har tydliga brister. En återkommande utmaning är otillräcklig kunskap om systematiskt arbetsmiljöarbete och att mycket hänger på enskilda chefers engagemang. När chefer är intresserade av arbetsmiljöfrågor, skapar forum för dialog och följer upp, bidrar det till en bättre arbetsmiljö. Samtidigt är detta sårbart, eftersom arbetsmiljöarbetet i hög grad styrs av vad ledningen väljer att mäta och följa upp. Om arbetsmiljö inte prioriteras i styrningen riskerar den att nedprioriteras i praktiken. Den vertikala dialogen mellan nivåer är avgörande, och när den brister försämras arbetsmiljöarbetet.



Chefers förutsättningar att arbeta med arbetsmiljö är ofta begränsade, med stort fokus på den dagliga verksamheten och många medarbetare per chef, vilket gör uppdraget svårt att hantera. Det behövs tydligare prioriteringar, anpassade förutsättningar och mindre standardiserade lösningar utifrån olika chefsroller.

HR bör fungera som processtöd och hjälpa till att översätta regelverk och ansvar till linjen, snarare än att ta över arbetsmiljöuppdraget. En välfungerande skyddsorganisation och samverkan med skyddsombud är en viktig framgångsfaktor som kan tydliggöra roller och bidra till att arbetsmiljöarbetet blir mer konkret och genomförbart.

Det finns ett behov av tydligare uppföljning, mandat att "returnera" frågor uppåt och en gemensam förståelse hos politiker och ledning för vad som skapar ohälsa och vad som krävs för att förebygga den.

Trots att frågorna har diskuterats under lång tid saknas ofta genomförandekraft och lärande strukturer, vilket gör att organisationer inte tillräckligt tar tillvara goda exempel eller lär av varandra. Stuprör mellan verksamheter och funktioner består, och OSA upplevs som otydligt och svårt att omsätta i praktiken.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

Ett centralt problem är att OSA-kartläggningar ofta fokuserar på resurser, medan krav och orsaker till obalans inte tillräckligt analyseras. Krav i sig är inte skadliga om de står i rimlig relation till resurser, men organisationer tar sällan tid att på djupet identifiera rotorsakerna till obalansen. Arbetsmiljöundersökningar används dessutom ofta felaktigt, som ett sätt att värdera eller rangordna chefer, istället för att fungera som underlag för dialog om arbetsmiljö och faktiska förutsättningar.

Ett annat hinder är bristande helhetssyn. För att förstå och agera på arbetsbelastning krävs att alla relevanta delar belyses, exempelvis genom modeller som tydliggör olika typer av utmaningar och behov av olika insatser. Förutsättningarna varierar dessutom mellan verksamheter; särskilt människonära yrken är mer utsatta på grund av arbetets innehåll, vilket kräver andra sätt att organisera och lösa arbetet.

Politiska prioriteringar kan också försvåra ett långsiktigt och förebyggande arbetsmiljöarbete, då fokus ibland hamnar på enskilda, avprickningsbara frågor istället för helheten. Samtidigt saknar många chefer tillräcklig förståelse för medarbetarnas faktiska arbetssituation, exempelvis den kognitiva belastningen i arbetet. Denna aspekt synliggörs sällan i kartläggningar, trots att den är avgörande för hållbar arbetsförmåga.

Slutligen finns ett behov av en gemensam förståelse för begreppet arbetsförmåga och vad som påverkar den över tid. Med en sådan samsyn blir det möjligt att bättre analysera om problem beror på kompetens, ledning och styrning, arbetsorganisation eller individuella faktorer. Därmed blir det också lättare att sätta in rätt åtgärder.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att arbetet som stödjande aktör ska få verklig effekt krävs ett starkt fokus på kontext, eftersom varje verksamhet och arbetsplats har unika förutsättningar. Centrala parter upplevs ofta vara långt från den praktiska verkligheten, vilket försvårar relevanta och verkningsfulla insatser. Tydliga uppdragsbeskrivningar är avgörande, där lärande och uppföljning ingår som självklara delar, särskilt i konsultativa uppdrag.

Arbetet behöver vara systematiskt men samtidigt flexibelt, med en öppenhet för att olika behov och lösningar kan uppstå beroende på sammanhang. Rollen som processtöd är central, men många organisationer saknar tillräcklig processkunskap, vilket påverkar kvaliteten i både kartläggning och åtgärder. Felaktiga ingångsvärden leder till missvisande resultat, vilket gör det viktigt att säkerställa rätt frågor och underlag från början.

Vidare behöver organisationer ta hänsyn till variationer i arbetsförmåga och livsfaser, exempelvis mellan yngre och äldre medarbetare, och anpassa arbetsorganisationen därefter. För att få genomslag krävs också att arbetsmiljöfrågor lyfts till rätt nivå i organisationen, trots att det ofta finns "grindvakter" som hindrar frågor från att nå högsta ledningen.

Det finns också ett tydligt behov av bättre och mer relevanta indikatorer för uppföljning. Sjukfrånvaro och traditionella mått som hållbart medarbetarengagemang (HME) bedöms inte ge tillräckligt stöd för OSA-arbetet. I stället efterfrågas gemensamma och mer träffsäkra indikatorer, exempelvis kopplade till krav och resurser, som kan ge ett bättre underlag för styrning och uppföljning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Grupp 8

1. Hur är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom de verksamheter som du stödjer eller har insyn i? Nämn något som fungerar bra eller en utmaning.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön beskrivs som starkt beroende av att frågorna hanteras på ledningsnivå och är fullt integrerade i verksamhetsstyrningen, snarare än behandlas som ett sidospår. För att arbetet ska få effekt behöver ledningen vara med och ta ansvar, samtidigt som insatserna måste anpassas till respektive verksamhets förutsättningar.

En återkommande utmaning är otydlighet kring vem som faktiskt ska utföra arbetet och bära ansvaret. Det upplevs generellt som lättare att arbeta med dessa frågor i privat sektor jämfört med offentlig, där strukturerna ofta är mer komplexa. Det finns också ett tydligt behov av att relevant kompetens finns hos tjänstemännen och att arbetet inte bedrivs i stuprör. Samtidigt lyfts svårigheten i att vara verksamhetsnära i vissa yrken, exempelvis inom vården, där digitala arbetssätt inte alltid är möjliga eller ändamålsenliga.

2. Vilka hinder ser du i praktiken för att kunna förebygga eller åtgärda ohälsosam arbetsbelastning?

En central utmaning är att chefer och medarbetare ofta inte har avsatt tillräcklig tid för arbetsmiljöarbete, vilket gör att frågor riskerar att prioriteras bort till förmån för andra uppgifter. Ofta uppstår akuta situationer först när problem blivit allvarliga, till exempel när läkare behöver kontaktas i ett "brandkårsuttryck"-läge.

Det är också svårt att mäta produktivitet inom välfärdens yrken, vilket komplicerar prioritering och resursfördelning. Organisationen påverkas av stora arbetsgrupper, bristande närvaro från chefer och högt tidspressade scheman, där exempelvis många möten tar upp alltför mycket tid utan tydligt syfte. Kränkningar och dålig arbetsmiljö tar dessutom mycket plats, vilket minskar tiden som kan ägnas åt personalgruppen.

Även om kunskap om arbetsmiljö finns, saknas ofta tillämpningen. Chefer vet inte alltid hur de ska agera för att insatser ska få genomslag. Brist på samsyn, motstridiga krav och olika prioriteringar mellan avdelningar skapar ytterligare hinder, och ibland kan utvecklingsarbete på en avdelning mötas av motstånd från andra.

Andra faktorer som påverkar är komplexa styrningssystem, såsom New Public Management (NPM), lagar och myndighetskrav, och motsatsen till tillitsbaserat eller transformativt ledarskap. Tillit och gott ledarskap, där chefer verkligen känner sina medarbetare och involverar gruppen, har visat sig smitta positivt i organisationen, men i praktiken uteblir detta ofta, särskilt i offentlig sektor där medarbetare kan vänta tills problem blir akuta.

Sammantaget försvåras arbetsmiljöarbetet av brist på resurser, tid, tydliga prioriteringar, närvarande ledarskap och samsyn i organisationen.

3. Vad behöver du som stödjande aktör för att kunna utföra ditt arbete så att det får effekt?

För att arbetet som stödjande aktör ska få effekt behövs att alla stödjande funktioner har rätt kunskap och förståelse för sina roller. Beslut tas ofta utan samsyn, vilket försvårar genomförande, och därför är dialog både vertikalt och horisontellt i organisationen avgörande.

Forum där chefer kan mötas och få stöd, såsom chefsforum, är viktiga. Det behövs tydliga riktlinjer och policys som klargör vad som ingår i olika uppdrag, till exempel hur lärare hanterar kontakt från föräldrar, samt riktlinjer för tillgänglighet.

För att gå från individnivå till organisatorisk nivå krävs en lärande organisation och kulturer som främjar engagemang för personalen, vilket kan behöva stödjas genom lagstiftning och ekonomiska incitament.

Genusperspektiv är centralt, eftersom kvinnokodade yrken ofta ställs inför betydligt högre krav, vilket måste beaktas i arbetsmiljöarbetet.