



ARBETSMILJÖ,
ORGANISATION OCH HÄLSA
– HUR HÄNGER DET IHOP
OCH VARFÖR?

Sveriges Företagshälsor

sveriges
företags
hälsor

Företagshälsovården i Sverige samlar drygt 4000 samverkande specialister inom arbetsmiljö & hälsa, frisk- och sjukvård samt rehabilitering. Vi är experter på hälsans påverkan på arbetet och arbetets påverkan på hälsan. Sveriges Företagshälsor är företagshälsovårdens branschorganisation.

Detta är den första rapporten i Sveriges Företagshälsors rapportserie ***Hälsan och arbetsmiljön.***

Syftet med den här rapporten är att analysera och beskriva vad vi vet om arbetets betydelse för vår psykiska hälsa. Det görs med hjälp av befintlig forskning, officiell statistik och en rad rapporter som publicerats på senare tid på temat till exempel från Arbetsmiljöverket och Myndigheten för Arbetsmiljökunskap. Rapporten avslutas med några tankar kring vägen framåt och hur befintlig kunskap bättre kan användas för att minska den psykiska ohälsan.

Rapporten är skriven av nationalekonom Laura Hartman och Petter Odmark Re-Think / Reform Society, på uppdrag av branschföreningen Sveriges Företagshälsor.

Stockholm oktober 2019

Sveriges Företagshälsor

Peter Munck af Rosenschöld, vd

INNEHÅLL

Sammanfattning	3
Inledning	4
Psykisk ohälsa och arbetslivets villkor	5
Utveckling av stress och psykisk ohälsa	6
Från krav och kontroll till job demand resources	8
Krav- och kontrollmodellen är central.....	8
Kontroll blir resurser.....	12
Fokus på chefer och ledarskap	14
Chefer är också medarbetare	17
Utvidgade modeller tar med organisationen	19
Vad består organisatoriska strukturer av?	21
Åtgärder krävs på alla nivåer.....	22
Idén om en tillitsreform växer fram	24
Vad är tillitsbaserad styrning?.....	25
Sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning.....	26
Vägen framåt	29
Bredda det systematiska arbetet.....	29
Bli bättre på att mäta styrning och ledning	29
Bygg bättre kunskap om framgångsrik förändring	30
Bygg fler bryggor mellan offentligt och privat	30
Referenslista.....	31

SAMMANFATTNING

Ökningen av den psykiska ohälsan är ett stort samhällsproblem. Till viss del hänger den ihop med vad som sker på landets arbetsplatser. Den här rapporten beskriver kunskap kring kopplingarna mellan arbetsmiljö, psykisk ohälsa och organisation, och resonerar kring vad som kan läras av den kunskapen.

Forskningen kring organisatorisk och social arbetsmiljö har successivt vidgat bilden av vilka faktorer som är avgörande för hälsosamma arbetsplatser. Från ett snävare fokus på individer, medarbetare och första linjens chefer, har hela organisationer och deras omgivning hamnat allt mer i fokus. Både inom privat och offentlig sektor växer insikten att de högsta hierarkiska nivåerna måste involveras och att den övergripande styrningen och ledningen har en stark påverkan på arbetsmiljön.

Det praktiska arbetsmiljöarbetet stannar fortfarande ofta på lägre nivåer. Men ett framgångsrikt systematiskt arbetsmiljöarbete kräver mer än så. Vi resonerar i rapporten kring hur nya teorier om styrning och ledning kan infogas i de äldre modellerna. Upplevelser av krav och kontroll eller krav och resurser är centrala för hur medarbetare mår men både risk- och friskfaktorer formas i ett komplext samspel mellan många olika nivåer.

Rapporten avslutas med fyra punkter kring vägen framåt. Baserat på vad vi vet och var forskningen står i dag – vad är viktiga områden för att skapa mer hälsosamma arbetsplatser?

- **Bredda det systematiska arbetet.** Det systematiska arbetsmiljöarbetet bör utvecklas till att omfatta fler faktorer och höjas till högre hierarkiska nivåer i organisationen.
- **Bli bättre på att mäta styrning och ledning.** Det finns fortfarande brister när det gäller att karaktärisera, beskriva och mäta risk- och friskfaktorer bortom medarbetarnas egna upplevelser. Att bättre kunna beskriva olika sorters styrning och ledning är nödvändigt både för att bygga bättre kunskap kring dess effekter och för att få till stånd ett konkret förändringsarbete.
- **Bygg bättre kunskap om framgångsrik förändring.** Det finns mycket kunskap om vilka faktorer som formar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön men betydligt mindre kunskap om hur man bär sig åt för att förändra den. Det behövs betydligt mer empirisk forskning och lärande kring hur kunskapen om organisatorisk och social arbetsmiljö kan omsättas i praktiken.
- **Bygg fler bryggor mellan offentligt och privat.** Även om problemen med sjukfrånvaro generellt sett är större i offentlig än privat sektor är frågan om psykisk ohälsa i arbetslivet något som berör alla sorters arbetsplatser. När det gäller de övergripande frågorna om hur styrning och ledning skapar god arbetsmiljö tror vi dessutom att det finns mycket att vinna på ömsesidigt lärande och en tätare dialog mellan olika typer av organisationer.

INLEDNING

Arbete ger både mening och försörjning. Vi arbetar för att kunna leva men arbetet i sig är dessutom för många en viktig källa till både socialt sammanhang och individuell mening. Arbetet ger oss en roll och vi är med och skapar nytta för andra. Men arbetet kan också vara en källa till oro, ångest och olust. Det finns tydliga kopplingar mellan hur arbetslivet fungerar och hur vi mår. I en tid där den psykiska ohälsan ökar hamnar arbetslivets förutsättningar ofta i fokus.

Syftet med den här rapporten är att analysera och beskriva vad vi vet om arbetets betydelse för vår psykiska hälsa. Det görs med hjälp av befintlig forskning, officiell statistik och en rad rapporter som publicerats på senare tid på temat till exempel från Arbetsmiljöverket och Myndigheten för Arbetsmiljökunskap. Rapporten avslutas med några tankar kring vägen framåt och hur befintlig kunskap bättre kan användas för att minska den psykiska ohälsan.

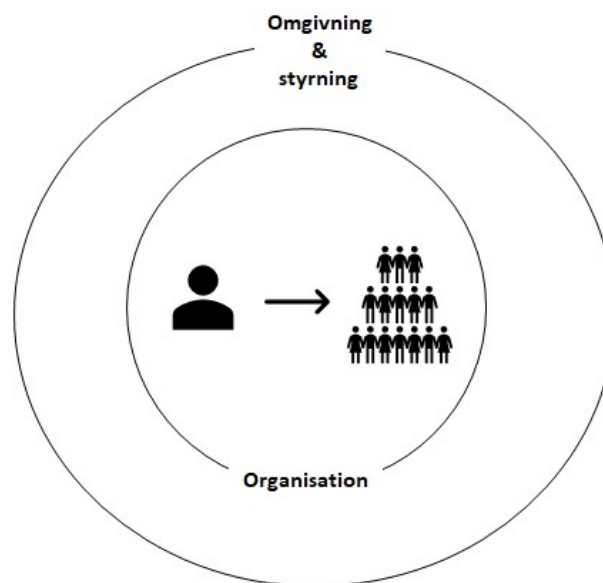
Under 1980-talet började begreppet arbetsmiljö användas och uppmärksammas alltmer. Tidigare hade mycket fokus istället legat på arbetarskydd, vilket framförallt innefattade fysiska aspekter i arbetsmiljön. Från denna tidpunkt och framåt har hela arbetsmarknaden betraktats ur ett arbetsmiljöperspektiv och de psykosociala frågorna har fått ett allt större utrymme.¹ Sedan 2016 har Arbetsmiljöverket ersatt begreppet *psykosocial arbetsmiljö* med *organisatorisk och social arbetsmiljö* (OSA). Detta har gjorts för att komma bort från att arbetsmiljöns fokus ligger på individen och tydliggöra att den organisatoriska aspekten är viktig.² Arbetsmiljöverket definierar organisatorisk och social arbetsmiljö på följande sätt:

*Organisatorisk arbetsmiljö är villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter och krav, resurser och ansvar. Social arbetsmiljö är villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.*³

Under de senaste åren har organisatorisk och social arbetsmiljö allt mer tagit plats i såväl forskningen som samhällsdebatten. Ett tecken på att ämnet har blivit allt mer relevant är de föreskrifter över organisatorisk och social arbetsmiljö som Arbetsmiljöverket har tagit fram. Föreskrifterna syftar till att förtydliga vad som krävs av arbetsgivare och arbetstagare inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur ansvarsfördelningen mellan arbetsgivare och anställd ser ut.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har många dimensioner och kan studeras på många nivåer. I den här rapporten adderar vi ytterligare en dimension utöver dem som vanligen används. Bilden på nästa sida är en schematisk illustration av detta. I centrum finns individer och grupper. Där finns de anställda och de närmaste cheferna. I relationerna däremellan formas mycket av det som avgör hur arbetslivet upplevs och fungerar. Inga grupper verkar dock i ett vakuum. Ringen runt individerna illustrerar den verksamhet där de verkar. Där finns den lokala organisationen. Runt dessa, i den yttersta ringen, finns omgivningen och organisationers styrning på makronivå. Det är det bredare sammanhang som den lokala organisationen verkar inom. Vad som sker där och hur det sammanhanget ser ut påverkar det som finns i de inre cirklarna. Omgivning och styrning har hittills uppmärksamrats mindre än de andra dimensionerna men det är på väg att förändras.

Schematisk illustration av olika nivåer i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön



Figur 1.

Upplägget i den här rapporten är delvis kronologiskt och delvis hierarkiskt. Det följer hur forskning och kunskap kring psykisk hälsa i arbetslivet har utvecklats över tid men den utvecklingen är i mångt och mycket också en resa inifrån och ut i bilden ovan. Den går från ett snävt fokus på individ via grupper och nära ledarskap till en vidare blick på organisationer och deras styrning.

PSYKISK OHÄLSA OCH ARBETSLIVETS VILLKOR

Ohälsan och särskilt den psykiska ohälsan ökar i Sverige. Även om sjukfrånvaron i stort har varierat kraftigt över tiden har andelen sjukfall med en psykisk diagnos ökat länge och det är extra tydligt sedan 2010 då den samlade sjukfrånvaron återigen började öka. En stor och ökande del av ohälsan kan med andra ord kopplas till en ökning av psykisk sjukdom i befolkningen. Det finns flera indikatorer på att den psykiska ohälsan har ökat i samhället. Varje år drabbas nästan en miljon svenskar i arbetsför ålder av någon form av psykisk ohälsa och enligt OECD kommer runt hälften av alla någon gång under livet att drabbas.⁴

Förekomsten av psykisk ohälsa ökar även bland barn och unga vuxna. I en rapport från BRIS framgår att psykisk ohälsa är det vanligaste samtalsämnet bland barn som ringer in till telefonväxeln idag.⁵ Denna utveckling återspeglas även i Folkhälsomyndighetens statistik. Sedan mitten av 1980-talet har andelen 13- och 15-åringar med minst två psykiska eller somatiska besvär i veckan nästan fördubblats. Bland 11-åringar har motsvarande andel nått sin högsta nivå sedan mätningarna började.⁶ I Statistiska Centralbyråns undersökning av levnadsförhållanden har andelen personer mellan 16–24 år som uppger att de har svåra besvär av ångslan, oro och ångest fördubblats på tio år.⁷ Den ökade förekomsten av psykisk ohälsa bland barn och unga är en utmaning som samhället behöver möta såväl

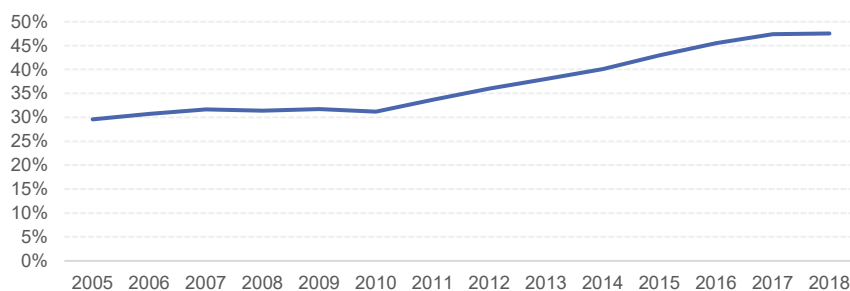
idag som i framtiden. Flera studier visar att risken för framtida hälsoproblem ökar om man i tidig ålder drabbas av psykisk ohälsa. Därmed ökar även risken för sämre möjligheter till högre utbildning och ett lyckat inträde på arbetsmarknaden.

Skälen till ökande ohälsa i allmänhet och sjukfrånvaro i synnerhet är en komplex fråga där många aktörers agerande påverkar: individen själv, samhällets krav och normer, hälso- och sjukvården, sjukförsäkringen och Försäkringskassan, individen och arbetsplatsen för att ta några exempel. I denna rapport fokuserar vi dock på arbetsplatsens betydelse.

UTVECKLING AV STRESS OCH PSYKISK OHÄLSA

Ett ofta använt sätt att mäta ohälsans utveckling är att följa hur sjukfrånvaron har utvecklats. Som framgår av nedanstående diagram har psykisk ohälsa kommit att spela en allt viktigare roll för sjukfrånvaron. I dag ligger psykisk ohälsa bakom nästan vartannat sjukfall, en ökning från 30 till 48 procent på knappt tio år.

Andel av samtliga pågående sjukfall med diagnos inom diagnoskapitel (F) för psykisk ohälsa 2005–2017



Figur 2.

Källa: Försäkringskassan och egna beräkningar.

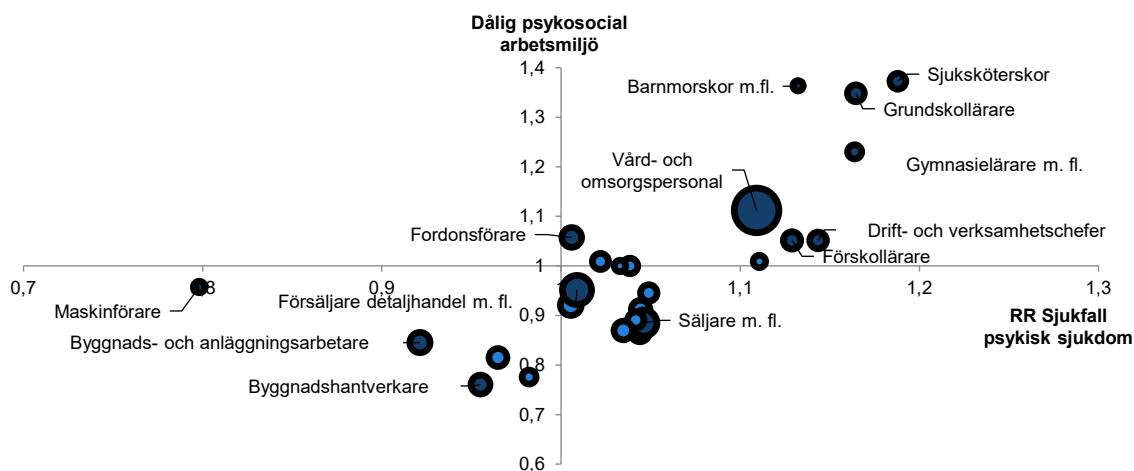
Under början av 2000-talet minskade antalet pågående sjukfall successivt. Sedan år 2010 har dock utvecklingen vänt uppåt igen. Beroende på vilken period som studeras finns det många olika förklaringar till såväl nedgången som uppgången av sjukfrånvaron.^{8 9} På senare år har utvecklingen präglats av diagnoser kopplade till stress och psykisk ohälsa. Just stress och psykisk ohälsa kan i många fall kopplats till faktorer i arbetslivet. Att det finns en koppling mellan arbetsmiljö, psykisk ohälsa och sjukskrivning har tidigare visats i forskningskartläggningar av bland andra Försäkringskassan¹⁰ och Forte¹¹.

Arbetsrelaterad ohälsa kan ta sig uttryck på olika sätt, bland annat genom stress och depression. Stress och psykiska påfrestningar är de vanligaste orsakerna till arbetsrelaterade besvär i Sverige. Under de senaste åren har antal anmälningar och arbetsjukdomar som orsakats av stress och hög arbetsbelastning fördubblats.¹²

Det finns också en tydlig koppling mellan psykosociala faktorer i arbetslivet och sjukfrånvaro kopplad till psykisk ohälsa. Den ovannämnda analysen från Försäkringskassan visar på en tydlig korrelation mellan andelen i ett yrke som rapporterar brister i den psykosociala arbetsmiljön och risken att bli sjukskriven. Storleken på cirkelarna i diagrammet på nästa sida representerar hur många som arbetar i varje yrke. Sjukfrånvaro med psykisk

diagnos är högre ju sämre medarbetarna i genomsnitt upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Högst är risken för sjukfrånvaro i de så kallade kontaktyrken, det vill säga där man arbetar med människor.

Upplevda brister i psykosocial arbetsmiljö 2011 och relativ risk (RR) att påbörja ett sjukfall med psykisk diagnos 2012, per yrke



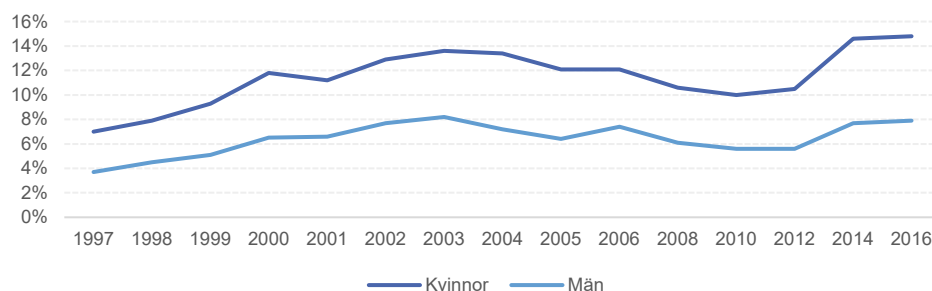
Figur 3.

Källa: Socialförsäkringsrapport 2014:4, Försäkringskassan.

Storleken på en cirkel visar antalet medarbetare i yrket. Indexet på psykosocial arbetsmiljö baseras på svaren på följande frågor: Tvungen att varje vecka dra in på luncher, arbeta över eller ta med jobb hem – Minst halva tiden går åt till att lösa krävande problem – Upplever att man har alldeles för mycket att göra (instämmer helt/delvis) – Kan för det mesta inte/aldrig delvis bestämma när olika arbetsuppgifter ska göras – Är för det mesta inte/aldrig med och beslutar om uppläggnen av det egna arbetet – Upplever att inflytandet är för litet (instämmer helt/delvis) – Kan som mest halva arbetstiden bestämma arbetstakten – Får för det mesta inte/aldrig stöd och uppmuntran från chefer – Får för det mesta inte/aldrig stöd och uppmuntran från arbetskamrater. För beräkning av relativa risker, se Socialförsäkringsrapport 2014:14, sida 15-16.

Andelen som redovisar att de upplever besvär till följd av stress och psykiska påfrestningar har också ökat över tid. Kurvan följer i viss mån sjukfrånvarons utveckling med en ökning mellan 1997–2003, en minskning därefter och en tydlig uppgång sedan 2010. Även om sjukfrånvarons utveckling också påverkas av många andra faktorer indikerar kurvorna nedan att psykosociala besvär i arbetslivet har spelat en roll.

Andel av de sysselsatta som upplever arbetsorsakade besvär till följd av stress och psykiska påfrestningar, 1997–2016



Figur 4.

Källa: *Besvärsundersökningen*, Statistiska Centralbyrån.

Det är uppenbart att den psykiska ohälsan har ökat över tid. Det är också uppenbart att den har kommit att spela en allt viktigare roll för sjukfrånvaron och att det finns en klar koppling mellan psykosociala besvär och risken för sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa. Mot den bakgrunden blir det av stort intresse att förstå vad i arbetslivet som påverkar den psykiska hälsan och hur arbetet och arbetsplatserna kan organiseras för att förebygga psykisk ohälsa.

FRÅN KRAV OCH KONTROLL TILL JOB DEMAND RESOURCES

De följande avsnitten är en genomgång av den forskning som såväl teoretiskt som empiriskt har undersökt kopplingen mellan organisatorisk och social arbetsmiljö och hälsa. Redovisningen följer en kronologisk ordning där vi inledningsvis kortfattat beskriver grunden för dagens teoretiska ramverk.

KRAV- OCH KONTROLLMODELLEN ÄR CENTRAL

Det har sedan länge funnits modeller som på olika sätt har försökt beskriva hur anställda upplever och påverkas av sin arbetsmiljö. Grunden till dagens teoretiska ramverk har successivt vuxit fram sedan 1970-talet.

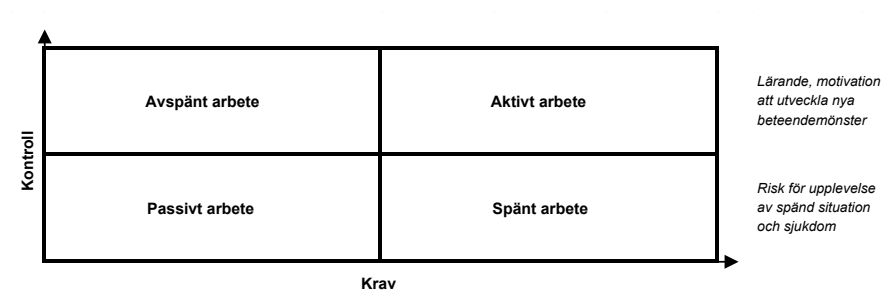
I Krav- och kontrollmodellen betraktas arbetsmiljön ur ett bredare perspektiv jämfört med tidigare forskning där stressrelaterad ohälsa i huvudsak var en individuell angelägenhet, beroende av individuella egenskaper. I dessa tidigare modeller som bland annat The Job Characteristics Model¹³ och The Michigan Organizational Stress Model¹⁴ (French & Kahn, 1962), sågs de anställdas upplevda stress som något subjektivt och individuellt och där denna benägenhet att känna stress inte påverkades av den omgivande arbetsmiljön. Synsättet har förändrats i takt med att dessa äldre teorier delvis har motbevisats och nya modeller har tillkommit.¹⁵

Krav- och kontrollmodellen¹⁶ utgår från samspelet mellan krav och kontroll i arbetet. Modellen kategoriserar de anställda i fyra grupper som var och en är en unik kombination

av krav (som arbetet ställer) och kontroll i arbetet (som individen upplever att den har över sin egen arbetssituation) som alla i sin tur kan leda till olika psykosociala effekter och påverkan på hälsan. De fyra grupperna är:

- Personer med ett avspänt arbete (hög kontroll och låga krav).
- Personer med ett aktivt arbete (hög kontroll och höga krav).
- Personer med ett passivt arbete (låg kontroll och låga krav).
- Personer med ett spänt arbete (låg kontroll och höga krav).

Krav-Kontrollmodellen



Figur 5.

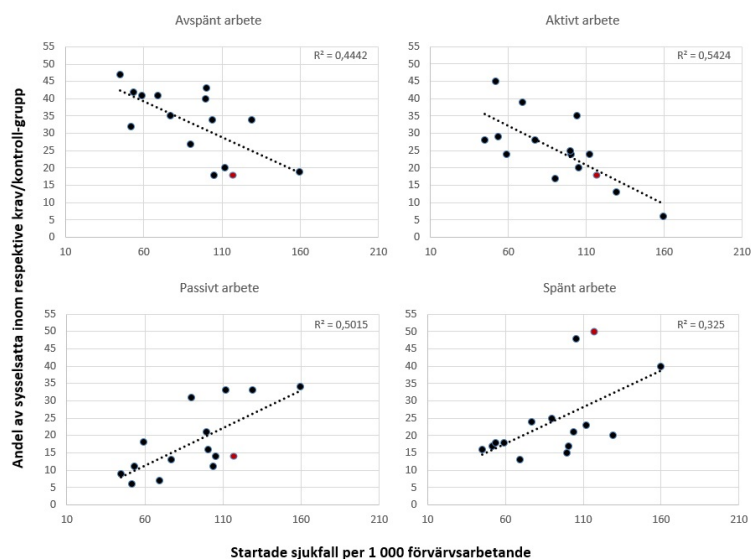
Källa: *Job demands-control model*, Karasek & Theorell, 1990.

Bland dessa fyra grupper finns enligt teorin två riskgrupper. Personer med ett passivt arbete (som empiriskt visat sig finnas exempelvis inom transport- och maskinföraryrken) och personer med ett spänt arbete (exempelvis yrken inom hälso- och sjukvård och yrken inom utbildning). Dessa grupper har högre risk för sjukfrånvaro och låg självskattad hälsa.

Diagrammen på nästa sida beskriver hur sjukfrånvaron i olika yrken korrelerar med andelen anställda i respektive yrkesgrupp som tillhör någon av de fyra grupperna i Figur 5. Det är tydligt att risken för sjukfrånvaro korrelerar med upplevelsen av krav och kontroll i arbetet.

De två översta diagrammen har nedåtlutande kurvor där en ökad andel med avspänt eller aktivt arbete korrelerar med en lägre sjukfrånvaro. De två nedre diagrammen beskriver andelen som tillhör någon av de två riskgrupperna och visar att en högre andel av de anställda inom en yrkesgrupp som har ett passivt eller spänt arbete korrelerar med en högre sjukfrånvaro.

Exempel på samband mellan krav och kontroll och sjukfrånvaro, andel av sysselsatta, per yrkesgrupp

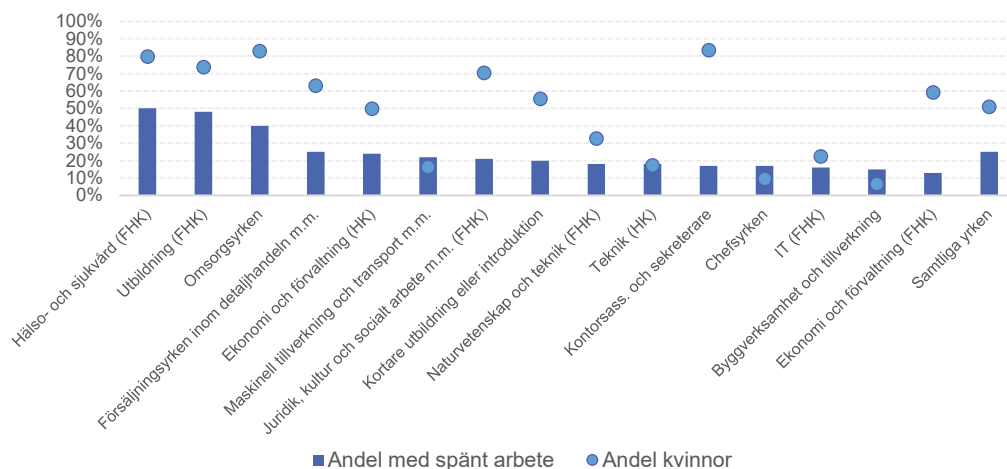


Figur 6.

Källa: Försäkringskassan, Statistiska Centralbyrån och egna bearbetningar

En analys utifrån krav och kontroll på yrkesnivå ger också ledtrådar till varför kvinnors och mäns sjukfrånvaro skiljer sig åt så kraftigt som den gör: i genomsnitt har kvinnor haft ungefär dubbelt så hög sjukfrånvaro som män. Andelen med spänt arbete tenderar att vara högre i kvinnodominerade yrken. Andel sysselsatta som upplever att de har ett spänt arbete (hög krav och liten kontroll) är som högst inom kontaktyrkena (skola, vård och omsorg). Jämfört med samtliga yrken är andelen där som upplever sitt arbete som spänt nästan dubbelt så hög. Inom samma yrkesgrupper är kvinnor överrepresenterade sett till antalet anställda (74–83 procent).

Andel av de sysselsatta som per yrkesgrupp som upplever att de har ett arbete med hög anspänning (höga krav och liten kontroll)



Figur 7.

Källa: *Arbetsmiljöundersökningen, 2017*, Statistiska Centralbyrån, Försäkringskassan och egna beräkningar.

Not: Fördjupad högskolekompetens (FHK), Högskolekompetens (HK).

Krav och kontroll-modellen har också satt sitt avtryck i olika sorters arbetsmiljöuppföljningar. Arbetsmiljöverket har i en rapport från 2016 redovisat olika former av krav som de svarande upplever i sitt arbete och dess omfattning.

Förekomst av krav i arbetet

Typ av krav i arbetet	Fråga i undersökningen	Kvinnor %	Män %
Spänt arbete	Hög anspänning/spänt arbete	36	21
Psykologiska krav	Psykiskt påfrestande arbete	42	35
	Hög arbetsbelastning	25	16
	Alldeles för mycket att göra	57	48
	Behöver arbeta fort (nästan) hela tiden	35	29
Kvantitativa krav	Sällan eller aldrig tillräcklig tid för arbetsuppgifterna	15	12
Kognitiva krav	Arbetet kräver nästan hela tiden uppmärksamhet och koncentration	49	38
	Minst halva tiden går åt till att lösa krävande problem	46	54
Emotionella krav	Kräver ditt arbete ofta att du ska leva dig in i andra människors situation	54	29
	Försätter arbetet dig ofta i känslomässigt svåra situationer	20	7
Otydliga mål	Kan för det mesta inte/aldrig få besked av chefen om vad som ska prioriteras	31	26
Obalans mellan ansträngning och belöning	Med tanke på den möda jag lagt ned och allt jag utträttar får jag i mitt arbete inte det erkännande jag förtjänar (och upplever det till hög grad eller mycket hög grad som en belastning)	14	13
	Risk för förflyttning till annat arbete föreligger	18	15
Anställnings-otrygghet	Hot om uppsägning eller påtvingad kortare arbetstid föreligger	17	15
	Risk att förlora jobbet inom de närmaste 6 månaderna	13	16
	Mitt arbete är hotat och jag upplever det till hög eller mycket hög grad som en belastning	7	8
Arbetsrelaterad stress	Så stressigt arbete att man minst halva tiden inte hinner prata eller tänka på annat än arbetet	47	34
Interpersonella konflikter	Har du under de senaste två åren varit indragen i någon form av konflikt på din arbetsplats	34	31
	Varit inblandad i konflikter/bråk på arbetsplatsen med chefer någon gång under de senaste 12 månaderna	24	27
	Varit inblandad i konflikter/bråk på arbetsplatsen med arbetskamrater någon gång under de senaste 12 månaderna	31	32
	Varit inblandad i konflikter/bråk på arbetsplatsen med andra personer (t.ex. patienter, kunder etc.) någon gång under de senaste 12 månaderna	35	35

Tabell 1.

Källa: *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*, Arbetsmiljöverket, 2016:2.

De krav som har identifierats omfattar flera olika områden som psykisk påfrestning, tidspress, stress, målkonflikter och konflikter på arbetsplatsen. Av resultaten framgår till exempel att 15 procent av kvinnorna och 12 procent av männen upplever att de sällan eller aldrig har tillräcklig tid för att utföra sina arbetsuppgifter. Hela 54 procent av kvinnorna svarar att de ofta måste sätta sig in andra människors situation medan bara 29 procent av männen svarar samma sak. Kvinnor upplever genomgående högre krav än män.

Utöver krav har Arbetsmiljöverket redovisat olika kontrollmekanismer som förekommer i arbetsmiljön. Kontroll i arbetet är bland annat kopplad till vilka möjligheter man som anställd har att påverka planeringen, upplägget och genomförandet av det egna arbetet.

Förekomst av kontroll i arbetet

Typ av kontroll i arbetet	Fråga i undersökningen	Kvinnor %	Män %
Kontroll	Kan för det mesta inte/aldrig vara med och besluta om uppläggnings av det egna arbetet	30	24
	Kan välja eller ändra ordningen på arbetsuppgifter	77	77
	Kan välja eller ändra arbetsmetoder	82	85
	Kan välja eller ändra arbetstakt	55	62
	Upplever helt eller delvis att inflytandet är för litet	26	26
	Kan påverka arbetstakten som mest halva arbetstiden	61	45

Tabell 2.

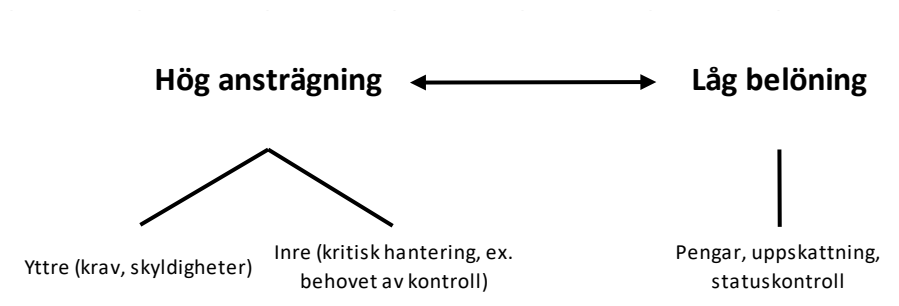
Källa: *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*, Arbetsmiljöverket, 2016:2.

Skillnaden mellan könen är mindre när det gäller graden av kontroll. Störst skillnad finns i graden av kontroll över den egna arbetstakten där män har mer kontroll än kvinnor.

KONTROLL BLIR RESURSER

Över tid har nya modeller fördjupat begreppet kontroll och även lagt till nya dimensioner. Ett exempel är ansträngnings- och belöningsmodellen som är framtagen av Siegrest (1996) där krav förvisso ingår som en del, men där modellen i sin helhet istället handlar om att se till obalanser mellan hög ansträngning och låg belöning bland de anställda. Obalanser som i sin tur kan leda till att stressfulla situationer uppstår. Nedan visas hur modellens beståndsdelar hänger samman.

The effort-reward imbalance model



Figur 8.

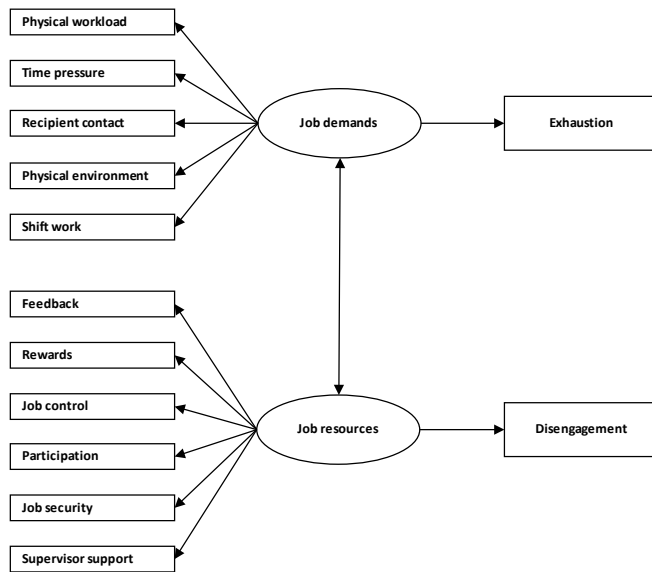
Källa: *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*, J. Siegrist, 1996.

Enligt detta sätt att se på arbetsmiljön finns ett ömsesidigt utbyte mellan graden av ansträngning och graden av belöning. Utifrån modellen betraktas individens välbefinnande som en funktion av såväl objektiva som individuellt uppfattade ansträngningar och belöningar (pengar, status och uppskattning från chef, kollegor och/eller kunder).¹⁷ Kivimäki med flera (2007) har i en studie av finsk sjukhuspersonal visat att risken för att diagnostiseras med depression var nästan dubbelt så hög bland de anställda som upplevde högst obalans mellan ansträngning och belöning, jämfört med dem som upplevde att obalansen var minst.¹⁸

Den empiriska forskningen på området har bland annat fokuserat specifikt på olika diagnoser som förekomsten av depression, utmattningssyndrom, ryggproblem, hjärt-kärlsjukdom och sömnproblem och dess koppling till förhållanden i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.^{19 20} Den empiriska forskningen kring krav, kontroll, stöd och belöning har visat att brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön påverkar de anställdas trivsel, hälsa och sjukfrånvaro negativt. Men även att stöd från omgivningen, belöning för arbetet och en hög kontroll i arbetet är delar som kan motverka kraven och gynna de anställdas hälsa. Krav, kontroll, stöd och belöning är fyra integrerade delar som tillsammans påverkar de anställdas hälsa och trivsel.

2001 publicerade Arnold B. Bakker och Evangelia Demerouti med flera den första i raden av många artiklar som presenterar den så kallade Job-Demands-Resources modellen.²¹ Den utgår fortfarande från krav och kontroll men innehåller även vilka resurser man som individ har tillgång till i sitt arbete (innefattar exempelvis stöd från chef och feedback). Modellen beskriver på ett tydligare sätt än tidigare vad som utgör kontroll i arbetet och visar även att det finns individuella aspekter som påverkar hur vi uppfattar och reagerar på faktorer i arbetsmiljön.

The job demands-resources model of burnout



Figur 9.

Källa: The Job Demands-Resources Model of Burnout, Bakker & Demerouti med flera, 2001.

Modellens kärna består av två samband: det mellan krav och (o)hälsa samt det mellan kontroll/resurser och motivation. Arbetsmängd, tidspress, den fysiska (och psykosociala) arbetsmiljön är exempel på faktorer som skapar krav i arbetet. Blir arbetsbelastningen över tid för tung kan kronisk utmattning uppstå. Feedback, delaktighet och stöd från överordnad är i sin tur exempel på resurser som skapar kontroll över arbetssituationen. Det påverkar motivationen hos de anställda. Resurserna ger mening och tillfredsställer de anställdas grundläggande behov av stöd som i sin tur bidrar till ett ökat engagemang för arbetet. Det finns ett samspel mellan krav och resurser. Till exempel behöver höga krav inte leda till en negativ belastning, utan kan i kombination med rätt resurser stärka motivationen och engagemanget hos de anställda och istället bidra positivt till arbetet.

FOKUS PÅ CHEFER OCH LEDARSKAP

Insikterna kring krav/kontroll och job/demand/resources har lett till ett ökande fokus på hur dessa faktorer formas och kan påverkas. Det i sin tur har inneburit att det nära ledarskapet och första linjens chefer pekats ut som centrala.

Bakker och Demerouti lyfter faktorer som förutsättningarna att själv lösa problem och påverka sin arbetssituation, motivation, optimism och engagemang. Dessa faktorer har i forskningen kommit att tydligt kopplas till en gemensam nämnare - ledarskap. Ett gott ledarskap säkerställer en balans mellan arbetsinsats, belöning och kontroll i arbetet. Som chef ska man vara rättvis, stöttande och inkluderande samt att det ska finnas en balans mellan arbete och fritid.²² Ett dåligt ledarskap ställer för höga krav i förhållande till resurser.

I studier som undersökt kopplingen mellan olika typer av ledarskap och sjukfrånvaro har man funnit ett antal aspekter som verkar ha stor betydelse för medarbetares hälsa och är närmare knutna till hur ledarskapet är organiserat och fungerar på arbetsplatsen. Svartengren med flera (2013) har i en studie över kommuner och landsting visat att verksamheter med låg sjukfrånvaro kännetecknas av närvarande chefer, tät kommunikation mellan chefer och medarbetare, att önskemål och utbildningsinsatser tillgodoses, möjligheter till byte av arbetsuppgifter, möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik, att chefer prioriterar arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning och att verksamheten arbetar strukturerat och strategiskt med det systematiska arbetsmiljöarbetet.²³

Bäckström, Eriksson och Lagrosen (2012) har i en studie av chefer och medarbetare på skolor i Jämtland visat på sambandet mellan delar av ledarskapet och medarbetarnas hälsa.²⁴ Dessa redovisas i Tabell 3 nedan.

Korrelation mellan olika dimensioner av ledarskap och hälsa

Dimensioner (tre frågor per dimension)	Korrelation
Empati	
Jag är sedd och jag får stöd från mina chefer.	
Jag känner att mina chefer förstår min arbetssituation.	0,206*
Vi får uppmärksamhet från våra chefer när vi har gjort ett bra jobb.	
Närvaro/Kommunikation	
I vår organisation visar chefer ett aktivt intresse och har ett synligt engagemang.	
Chefer kommunicerar på ett bra och tydligt sätt.	0,217*
Medarbetare är inte rädda för att uttrycka sin åsikt.	
Integritet	
Chefer håller sina löften.	
Chefer agerar på ett sätt som är värt att efterlikna, goda exempel.	0,180*
Chefer är rättvisa, till exempel har alla möjlighet till vidareutveckling.	
Kontinuitet	
Chefer byts inte ut för ofta.	
Det vi pratar om på mitt utvecklingssamtal följs upp.	0,134
Chefer stannar på sin position tillräckligt länge för att kunna bygga ett starkt förtroende	
Utveckling	
Jag har goda möjligheter till personlig utveckling.	
Jag har tillräckligt tillfällen för att utveckla mina färdigheter.	0,082
Utvecklingsdiskussionerna jag har med min chef känns meningsfulla.	
Inflytande	
Jag känner jag har inflytande över min arbetssituation.	
Om jag behöver kan jag ta en kortare paus från arbetet.	0,328**
Förslag från medarbetare tas på allvar.	
Information	
Det är en bra kommunikation inom verksamheten.	
Jag känner att jag får tillräckligt med information från mina chefer.	0,238**
Det är ett bra informationsutbyte mellan avdelningar.	

Signifikansnivå: *p <0.05; signifikansnivå: **p <0.01.

Tabell 3.

Källa: *A health-related Quality Management approach to evaluating health promotion activities*, Bäckström I., Eriksson L. och Lagrosen Y., 2012.

Kopplingen mellan ledarskap och organisatorisk och social arbetsmiljö har också satt sitt avtryck i olika myndigheters arbete. Myndigheten för arbetsmiljökunskap har publicerat riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen som är baserat på en tidigare sammanställning från Irene Jensen, professor i företagshälsa vid Karolinska Institutet, och Företagshälsans riktlinjegrupp (2015)²⁵. I riktlinjerna redovisas ett urval av samband som har visats finnas mellan hälsa och faktorer i arbetsmiljön. Det handlar både om friskfaktorer (faktorer som främjar hälsa) och riskfaktorer som kan leda till en ökad risk för ohälsa. Sambanden som presenteras nedan har en tydlig koppling till hur ledarskapet fungerar på arbetsplatsen och hur arbetet är organiserat. Sett till riskkällorna är det bland annat förekomsten av konflikter,

bristande stöd och en obalans mellan arbetets krav och kontroll som har visats ha ett samband med en ökad risk för olika negativa ohälsoutfall.

Riskkällor i arbetet för psykisk hälsa

Kategorier	Riskkällor	Konsekvens	Referenser
Arbetsituationen	Låg kontroll eller inflytande i kombination med höga krav	Ökad risk för depression/utmattning/stressrelaterad ohälsa/mental ohälsa.	SBU (2014), Mausner-Dorsch & Eaton (2000), Bonde (2008), Stansfeld m fl. (2006), Vingård E. m fl. (2015), Nieuwenhuijsen m.fl (2010).
	Spänt arbete (höga krav och låg kontroll)		
	Höga arbetskrav	Ökad risk för utmattning och stressrelaterad ohälsa	Seidler m fl. (2014), Nieuwenhuijsen m fl. (2010).
	Låg kontroll i arbetet	Ökad risk för stressrelaterad ohälsa	Nieuwenhuijsen m fl. (2010).
	Obalans mellan ansträngning och belöning	Ökad risk för depression/utmattning/stressrelaterad ohälsa	SBU rapport (2014), Nieuwenhuijsen, m fl. (2010), Stansfeld m fl. (2006), Vingård m fl. (2015).
	Rollkonflikter	Ökad risk för psykologiska besvär	Johannesen m fl. (2013).
	Orättvisa	Ökad risk för stress och psykisk ohälsa	Robbins m fl. (2012).
Arbetstider	Osäkerhet i anställning	Ökad risk för depression och utmattning	SBU (2014).
	Långa arbetstider (>40 tim/v) med markant ökad risk när veckorarbetstiden överstiger 50-55 tim/v	Ökad risk för depression/ångestsyndrom/sömnstörning	Bannai (2014).
Relationer	Bristande stöd i arbetsmiljön från chef och kollegor	Ökad risk för depression/utmattning	SBU (2014), Nieuwenhuijsen m fl. (2010).
	Förekomst av mobbning och trakasserier på arbetsplatsen	Ökad risk för depression/utmattning	SBU (2014).

Tabell 4.

Källa: *Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2019.*

Riktlinjerna innehåller också friskfaktorer som främjar psykisk hälsa. Många faktorer är en spegling av riskfaktorerna. Undantagen är förekomsten av ett positivt arbetsklimat, en balans mellan krav och belöning, ett inkluderande ledarskap och tydliga organisationsmål. Även här utgörs faktorerna i mångt och mycket av delar som faller under chefsansvarsområden.

Främjande faktorer i arbetet för psykisk hälsa

Kategorier	Främjande	Konsekvens	Referenser
Arbetsituationen	Upplever goda möjligheter till kontroll i det egna arbetet	Minskad risk för depression/utmattning	SBU rapport (2014), Vingård m fl. (2010)
	Rimlig arbetsbelastning	Ökad psykisk hälsa/välbefinnande	Tuomi et al. (2004)
	Balans mellan arbetskrav och belöning	Minskad stress	Buddeberg-Fischer (2008).
	Generell rättvisa på arbetsplatsen	Minskad risk för depression och sjukfrånvaro	Ybema m fl. (2010).
	Anställningstrygghet	Ökat psykiskt välmående	Tuomi m fl. (2004).
Arbetstider	Möjligheter att påverka sina arbetstider	Minskad risk för stress samt mindre risk för sömnbesvär och mental ohälsa	Moen m fl. (2013), Ala Mursula m fl. (2004), Salo m fl. (2014).
Relationer	Upplever sig rättvist behandlade av chef	Minskad risk för depression/utmattning	SBU (2014).
	Inkluderade ledarskap	Ökar psykologisk välbefinnande	Bond m fl. (2006).
Organisation	Rättvist organisationsklimat	Minskad risk för depression/utmattning	Nieuwenhuijsen, et al. (2010).
	Positivt arbetsklimat	Ökad psykisk hälsa och välbefinnande	Arnetz m fl. (2007).
	Tydliga organisationsmål	Ökad psykisk hälsa och välbefinnande	Arnetz m fl. (2007).

Tabell 5.

Källa: *Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2019.*

Fokuset på chefer och det nära ledarskapet ser rimligt ut med tanke på de faktorer som har identifierats. Det är i stor utsträckning cheferna som har ansvaret. Samtidigt har förståelsen växt för att även chefer lever med begränsningar och långt ifrån alltid har möjlighet att åstadkomma all den förändring som behövs.

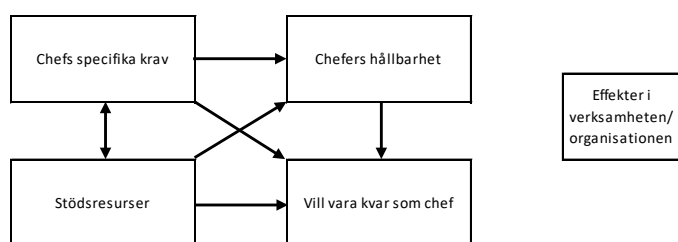
CHEFER ÄR OCKSÅ MEDARBETARE

Vissa aspekter som har kopplats till en lägre ohälsa och/eller lägre sjukfrånvaro framstår många gånger som ganska enkla att få till stånd. Detta är oftast en alltför förenklad bild av verkligheten. Att implementera förändringar i arbetsmiljön som i sin tur bidrar till en lägre sjukfrånvaro är oftast en mer komplicerad process i praktiken. Möjligheten för medarbetare att få direktkontakt med sin chef är till exempel i sin tur beroende av vilket utrymme som chefen själv har att utöva sitt chefskap. På samma sätt, är det inom vissa yrken svårare för medarbetarna att påverka upplägget och genomförandet av det egna arbetet och dessutom svårare för ledningen att införa sådana möjligheter.²⁶

På senare år har forskningens syn på chefer börjat förändras till att i högre utsträckning än tidigare betrakta chefsrollen som en del av ett större system. Detta har i sin tur medfört att forskningen i ökad utsträckning har försökt besvara frågan vilka förutsättningar chefer egentligen har för att i sin tur skapa en bra arbetsmiljö för sina medarbetare.

I en studie från 2014 användes Job Demands-Resources modellen för att sammanfatta vilka förutsättningsfaktorer som finns i arbetet för chefer i offentlig sektor. Faktorerna identifierades genom en genomgång av tidigare forskning och genom enkätundersökningar till chefer i offentlig sektor.

Job Demands-Resources modellen för chefer i vård och omsorg



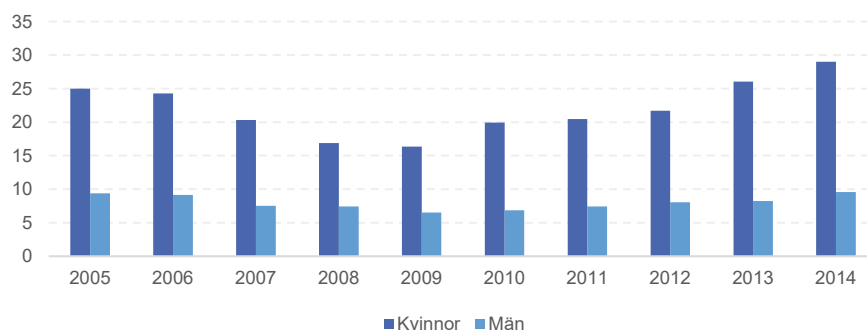
Figur 10.

Källa: *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*, CHEFIOS, del 1, 2014.

Resultaten från enkätundersökningen visade på ett antal chefspecifika stressorer som hade betydelse för chefers hållbarhet. Här ingår förekomsten av logikkonflikter, värdedilemman, grupp-dynamiska problem, betungande rollkrav, resursproblem, medarbetareproblem, containerfunktion och överbelastning. Ett stödjande privatliv visade sig ha stor betydelse för stress och hälsorelaterad hållbarhet över tid. Behovet av stödresurser påverkades av chefens kontrollspann (exempelvis befogenheter) och hur erfaren man var som chef. Studien visade även att första linjens chefer önskade mer organisatoriskt stöd vid administration och medarbetarproblem, men även att kunna känna tillit till att kunna få hjälp vid perioder av överbelastning.²⁷

I en nyligen publicerad rapport har Saco med hjälp av statistik från Försäkringskassan och Statistiska Centralbyrån visat sjukfrånvarons utveckling bland personer i ledande befattning.

Startade sjukfall bland kvinnor och män i ledande befattning (psykiatriska diagnoser). Startade sjukfall per 1 000 anställda, 2005–2014



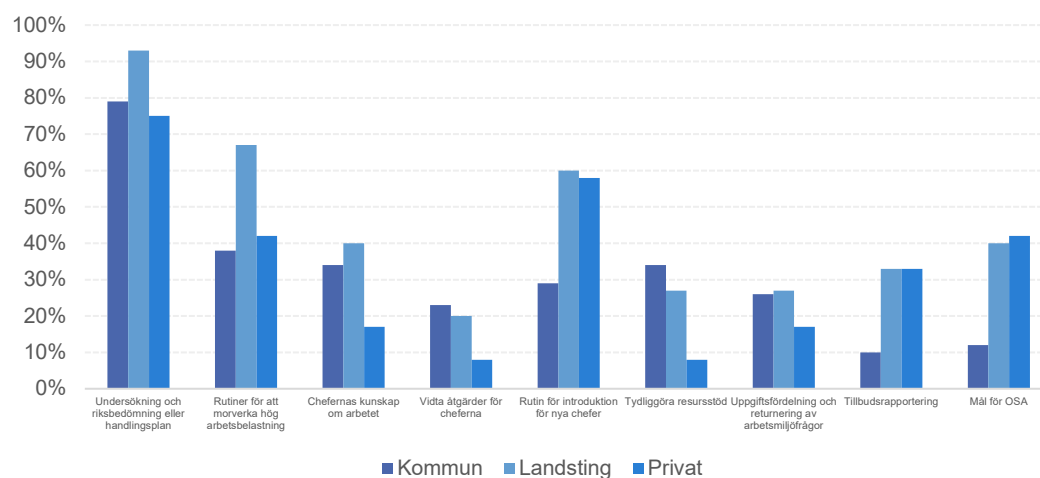
Figur 11.

Källa: Om chefen är sjuk – vem tar då hand om personalen? Thomas Andrén och Saco, 2018.

Bland kvinnliga chefer har sjukfrånvaron ökat med nästan 80 procent mellan 2009–2014. Bland män har sjukfrånvaron ökat med 48 procent, om än från en lägre nivå. Sett till samtliga yrken (alla anställda) har sjukfrånvaron ökat med 72 och 50 procent för kvinnor respektive män.²⁸ Denna utveckling visar på betydelsen av att fortsätta lägga vikt vid att undersöka och förbättra chefernas arbetsmiljö. Det handlar om att identifiera vilka utmaningar chefer ställs inför i sin egen arbetsmiljö.

Mellan 2015–2017 genomförde Arbetsmiljöverket en nationell tillsyn av arbetsmiljön bland första linjens chefer inom vård och omsorg. Så många som 99 procent av de inspekterade arbetsgivarna fick efter inspektionerna motta krav om åtgärder. Nedan visas en sammanställning av hur stor andel av de inspekterade arbetsgivarna som fått krav på olika åtgärder i arbetsmiljön för första linjens chefer.

Andel av arbetsgivare med krav på åtgärder, per kravområde och sektor



Figur 12.

Källa: *Projektrapport – Första linjens chefer i vård och omsorg*, Arbetsmiljöverket, 2018.

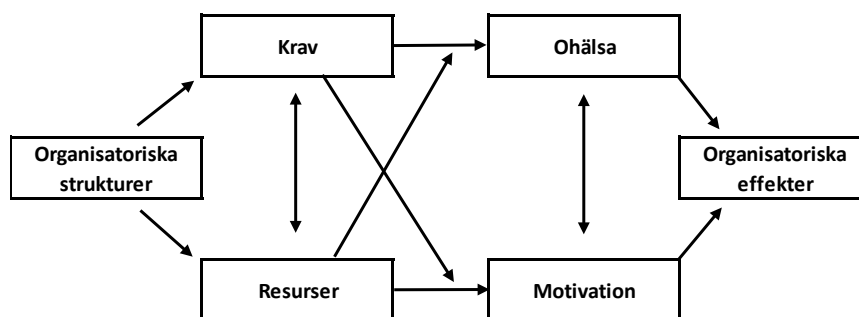
*Not: Kravet om *undersökning och riskbedömning* förekom oftast till kommun och landsting, kravet om *handlingsplan* förekom oftast till privata vårdgivare.

Resultaten visar på att det finns tydliga brister i arbetsmiljön för första linjens chefer inom vård och omsorg. Arbetsmiljöverket har även pekat på behovet av att chefernas arbetsmiljöförhållanden måste lyftas högre upp i organisationerna för att få till stånd en förbättring.²⁹ Även om resultaten endast omfattar första linjens chefer inom vård och omsorg, synliggör det behovet av att chefer behöver tillräckligt med stöd och rätt förutsättningar i sitt arbete. Resultaten synliggör exempel på vilka förutsättningar som chefer behöver för att kunna leda och utveckla verksamheten samt säkerställa en god arbetsmiljö för sina medarbetare.

UTVIDGADE MODELLER TAR MED ORGANISATIONEN

Insikterna om ett begränsat handlingsutrymme för första linjens chefer har lett till ett ökat intresse för den organisatoriska omgivningen. Forskarna Lisa Björk och Linda Corin vid Stressforskningsinstitutet i Västra Götaland har i sin forskning studerat just organisatoriska strukturers betydelse för chefers möjlighet att fullgöra sitt uppdrag. Deras fokus har i huvudsak legat på kommunala chefer. Resultaten sammanfattas i en SNS-rapport från 2017.³⁰ Figur 13 visar en något förenklad skiss av deras modell.

Förenklad och utvidgad figur av Job-Demands-Resources (JD-R) -modellen



Figur 13.

Källa: *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*, Corin & Björk, 2017.

Låt oss gå igenom modellen steg för steg. För att sammanfatta modellens innebörd och olika delar är det enklast att utgå från den modellbeskrivning som Bakker och Demerouti ursprungligen har tagit fram.³¹

Organisatoriska strukturer påverkar såväl kraven som resurserna i arbetet. Vi återkommer till dessa strukturer efter att ha gått igenom de övriga faktorerna. **Krav** avser de aspekter i arbetet som kräver energi, exempelvis arbetsbelastning, svåra arbetsuppgifter eller konflikter. Arbetsbelastning och svåra arbetsuppgifter kan ses som utmanande krav som kan hjälpa de anställda att göra ett bra arbete, medan konflikter kan ses som hinder som underminerar arbetets utförande.

Resurser omfattar sådant som hjälper de anställda att hantera arbetets olika krav och nå sina mål, de kan dessutom kopplas tillbaka till det äldre kontrollbegreppet i krav- och kontrollmodellen. Exempel på resurser är feedback, socialt stöd och kompetens och kan räknas som motiverande aspekter av arbetet som ger de anställda mening och tillfredsställer de anställdas grundläggande psykologiska behov (kompetens, känsla av tillhörighet, självbestämmande). Resurserna ger mening och tillfredsställer de anställdas grundläggande behov av stöd som i sin tur bidrar till ett ökat engagemang för arbetet.

Resurser påverkar därmed **motivationen**, som har positiva effekter på arbetets utförande. Motivation gör de anställda mer målinriktade och hjälper därmed att fokusera energi och koncentration på arbetsuppgiften.

Blir kraven och arbetsbelastningen över tid för tunga kan kronisk utmattning uppstå, som i sin tur till slut kan leda till psykisk ohälsa. Men höga krav behöver inte leda till en negativ belastning, utan kan i kombination med rätt resurser stärka motivationen och engagemanget hos de anställda och istället bidra positivt till arbetet. Bakker med flera (2008) har visat att anställda som är utmattade eller känner sig nervösa löper större risk att begå misstag vilket påverkar arbetet negativt.³² Hopstaken med flera (2015 och 2016) har senare visat att personer som känner sig engagerade är bättre på att utföra arbetsuppgifter som ställer höga krav då de fokuserar all sin uppmärksamhet på uppgiften som ska lösas.³³³⁴

Det finns alltså ett samspel mellan krav och resurser. Resurser kan fungera som en skyddande buffert mot de krav man som anställd möter. Även om krav och resurser har tydligt åtskilda effekter kan de verka samtidigt. Det handlar om att resurserna ger de anställda förutsättningarna för att hantera kraven i arbetet. Resurser stärker de anställdas engagemang mer ju högre kraven är. Graden av självbestämmande, kompetens, arbetets utförande, feedback och uppdragsidentitet (med andra ord, i vilken utsträckning en anställd upplever att man kan genomföra en arbetsuppgift från start till slut och med ett tydligt slutresultat) är särskilt viktiga delar när arbetets krav är särskilt utmanande. Bakker med flera (2007) har i tidigare studier bland finska lärare och tandläkare visat att resurser i form av uppskattning, innovationsförmåga och kompetens är det som bäst styr engagemanget hos de anställda när det finns höga krav i arbetet.³⁵

Utöver resurser i arbetet finns det även **individuella resurser**. Detta omfattar exempelvis graden av optimism och vilken tilltro individen har till att själv klara av vissa situationer i arbetet. Anställda som är mycket optimistiska och har en hög tilltro till sin egen förmåga tror i högre utsträckning att bra saker kommer att inträffa och att de själva har förmågan att hantera oförutsedda händelser. Den här typen av inställning hjälper de anställda att aktivt ta sig an arbetets krav och hantera dessa på ett effektivt sätt. Bakker och Sanz-Vergel (2013) har i en studie visat att hälso- och sjukvårdspersonal som känner sig optimistiska och har en hög tilltro till sig själva kan översätta känslomässigt påfrestande patientkontakter till utmaningar så att de istället känner sig engagerade i sitt arbete. Om de dessutom upplever att de har tillgång till mycket resurser så har de bättre förutsättningar för att hantera hinder, som byråkrati och konflikter.³⁶

Modellen tar även upp negativa spiraler i beteenden. En för hög arbetsbelastning (krav) leder till ett beteende där den anställde skapar hinder för sig själv. Hinder som i sin tur leder till ännu högre arbetsbelastning (krav). Bakker och Wang (2016) har visat att anställda som uppvisar den här typen av beteende (ökad stress, förvirring och skapar konflikter) upplevde

en högre arbetsbelastning och känslomässig belastning. De var dessutom mer utmattade och hade en sämre arbetsprestation.³⁷

Det finns även positiva beteendespiraler. Anställda som känner sig motiverade i sitt arbete kommer sannolikt att löpande strukturera om sitt arbetssätt och utveckla nya verktyg och metoder för att lyckas ännu bättre med sitt arbete. Vogt med flera (2016) har visat att anställda som proaktivt utvecklar en resursrik och utmanande arbetsmiljö för sig själva, upplever en högre grad av hopp, motståndskraft, upplevd egenförmåga och optimism.³⁸

Sammanfattningsvis visar modellen att beroende på situation (exempelvis yrke och/eller individ) finns det olika uppsättningar av krav och resurser. Krav i arbetet ses som en bestämningsfaktor för hälsa samtidigt som resurser påverkar prestation, motivation och engagemang. Modellen har bidragit till ett bredare synsätt på vad som påverkar arbetsmiljön, men även tydliggjort att det finns faktorer (exempelvis resurser) som kan fungera som en motvikt till eventuella brister i arbetsmiljön.

VAD BESTÅR ORGANISATORISKA STRUKTURER AV?

De **organisatoriska strukturerna** påverkar arbetsmiljön på flera sätt. Dels skapar de en grundläggande förutsättning för medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. De påverkar även chefers arbetsmiljö, vilket i sin tur påverkar hur ledarskapet fungerar gentemot medarbetarna. Det goda ledarskapet uppstår med andra ord inte i ett vakuum utan är resultatet av en rad strukturella faktorer i organisationen i stort.

Björks och Corins forskning lyfter fram tre organisatoriska strukturer som särskilt viktiga för chefers arbetsmiljö: antalet medarbetare per chef, omfattningen av stödfunktioner som chefen kan nyttja samt arenor för dialog. I deras studier om chefer i förskola, skola och äldreomsorg hade chefer i genomsnitt 34 medarbetare. Ett för högt antal medarbetare per chef är förknippat med de högre krav som chefer i offentlig sektor enligt andra studier vittnar om: överbelastning, logikkonflikt, betungande rollkrav, medarbetarproblem och hantering av medarbetares frustration.

Arenor för dialog syftar på det viktiga utbytet av information och erfarenhet mellan olika hierarkiska nivåer i en organisation. Björk och Corin beskriver linjechefen som en slags översättare mellan den strategiska nivån som ansvarar för mål och uppföljning och den operativa nivån "där jobbet görs". Linjechefens uppgift är att å ena sidan förmedla den operativa nivåns behov till högsta ledningen, å andra sidan prioritera bland besluten och se till att dessa genomförs av verksamheten. För att klara denna översättaruppgift krävs det arenor för dialog och erfarenhetsutbyte mellan chefer på olika nivåer. Saknas den blir den psykosociala arbetsmiljön för linjechefen i längden ohållbar.

Forskningen har visat på tydliga samband mellan hur arbetsgivare organiserar verksamheten och de anställdas hälsa och sjukfrånvaro, däribland Björks och Corins studier. Den empiriska forskningen har i relativt hög grad fokuserat på yrken i offentlig sektor, även om exempel från den privata sektorn också finns. En förklaring till denna överrepresentation kan vara en ovilja hos privata företag att medverka i vetenskapliga studier där de inte har kontroll över hur resultaten kommer att användas. Men det stora intresset för offentlig sektor kan förmodligen också förklaras av att det är i dessa yrken som vi ser den högsta nivån av sjukfrånvaro på grund av stressrelaterade diagnoser. Organisatorisk och social arbetsmiljö är dock i allra högsta grad en relevant fråga för arbetsplatser i privat sektor.

Bland studier som har undersökt sambandet mellan verksamhetens organisering och ohälsa har Åkerlind med flera (2013) visat att hur ledarskapet och verksamhetsstyrningen är utformad har betydelse för hälsan och sjukfrånvaron i 60 svenska kommuner. Förekomsten av omvärldsfaktorer (som arbetsgivaren inte kan påverka) har delvis en inverkan på de anställdas hälsa och sjukfrånvaro. Studien konstaterar dock att arbetsgivarens hälsofrämjande insatser, ledarskap och socialt klimat också har betydelse för hälsan och sjukfrånvaron på arbetsplatsen, oberoende av vilka omvärldsfaktorer som gäller.³⁹ Det finns alltså skäl för organisationer att både fokusera på individuella insatser och att arbeta mer övergripande med den organisatoriska strukturen och hur arbetet är organiserat.

Oxenstierna med flera (2008) visar i en rapport att det i och med den statsfinansiella krisen i Sverige under 1990-talet inleddes en rad större förändringar av arbetslivet. Krisen förde med sig att den stressrelaterade ohälsan ökade och en stor diskussion kring stressförebyggande insatser påbörjades. Rapportförfattarna menar att de teoretiska ramverk och modeller som finns idag för det mesta inte har förändrats de senaste trettio åren, trots att arbetsmarknaden har genomgått stora förändringar. Modellerna som baseras på krav och kontroll samt ansträngning och belöning (och som har beskrivits här ovan) har utgjort och utgör fortfarande den teoretiska grunden för hur vi ser på arbetets och arbetsplatsens påverkan på hälsan. Vidare menar rapportförfattarna att vi inte ska fastna i att enbart se till individuella perspektiv i arbetsmiljön, där den enskilde chefens egenskaper ses centrala, utan även vidga synsättet kring hur arbetsplatser är organiserade och fungerar. Det handlar dels om att organisationsstrukturer har förändrats sedan de tidigaste modellerna togs fram (exempelvis tillkomsten av platta organisationsformer) och dels om att befintliga begrepp måste förtydligas och utvärderas ur ett större organisatoriskt sammanhang, ett sammanhang som i sin tur har förändrats med tiden. Alla dessa faktorer påverkar vilka förutsättningar chefer har att agera som goda ledare som i sin tur skapar goda förutsättningar för sina medarbetare.⁴⁰

ÅTGÄRDER KRÄVS PÅ ALLA NIVÅER

Enligt vår mening bör de organisatoriska förutsättningar som kapitlet ovan beskriver ses i ett än bredare perspektiv, nämligen det om styrning och ledning. Organisatoriska förhållanden uppstår inte av sig självt utan är ett resultat av en rad beslut om hur verksamheten styrs och leds: beslut som fattas av ägare av privata företag, politiker och högsta ledningar bestående av VD:ar, kommundirektörer med flera. Övergripande strategiska prioriteringar är det som i slutändan skapar förutsättningarna "på golvet". Exempel på sådana förutsättningar är de faktorer som bland andra Björk och Corin lyfter är antalet medarbetare per chef, hög kravbild från kollegor och omgivning samt graden av stöd från andra delar av organisationen (exempelvis andra kollegor och administrativa stödfunktioner). Även de faktorer som Svartengren med flera (2013) pekar på och som vi redan beskrivit tidigare i rapporten har sin grund i beslut på högre nivåer i hierarkin: närvarande chefer, tät kommunikation mellan chefer och medarbetare, att önskemål och utbildningsinsatser tillgodoses, möjligheter till byte av arbetsuppgifter, möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik, att chefer prioriterar arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning och att verksamheten arbetar strukturerat och strategiskt med det systematiska arbetsmiljöarbetet. För att slutföra vår analys vill vi därför koppla den hittills genomgångna forskningen med forskningen om styrning och ledning.

Frågan om hur organisationer, privata som offentliga, styrs för bästa resultat och måluppfyllelse är inte ny. Mycket av den företagsekonomiska och organisationsteoretiska forskningen har under årtionden fokuserat på frågan om effektiv styrning: hur sätter man mål som får genomslag; hur följer man upp för att säkerställa måluppfyllelse; hur balanserar man mellan olika mål och så vidare. Avståndet från målformuleringar och beslut som fattats av styrelsen eller politiken till det praktiska genomförandet är ofta långt och mycket kan gå fel längs vägen.

I forskningen om offentliga verksamheter kallas den första linjens medarbetare "gräsrotsbyråkrat", ett begrepp som introducerades av Lipsky redan 1980.⁴¹ Det syftade på de personer inom förvaltningen som står i direktkontakt med medborgarna. Arbetsförmedlare, handläggare i kommunen eller på Försäkringskassan, läkare, sjuksköterskor. På den privata sidan finns förstas motsvarigheterna i form av säljare, banktjänstemän, kundtjänstpersonal med flera. I sin dagliga arbetssituation befinner de sig inte sällan i ett "korstryck" mellan å ena sidan begränsade resurser, å andra sidan olika mål, intressen och värderingar. Dessa kommer från kunder/medborgare, kollegor, chefer och ibland också direkt från politiker. Till syvende och sist påverkas gräsrotsbyråkraterna förstas av sina egna professionella uppfattningar och värderingar. Deras förmåga och möjlighet att fatta opartiska, kunskapsbaserade och välavvägda beslut i detta "korstryck" avgör kvaliteten i de offentliga tjänsterna. Men detta korstryck formar och formas även i allra högsta grad av de organisatoriska strukturerna (figur 13) och därmed i slutändan arbetsmiljön och hälsan. Ju större organisation och längre styrkedja, desto mer komplext kan korstrycket bli såväl för den kommunanställda som kundtjänstpersonalen.

Olika styrmodeller, liksom förstas kulturen på arbetsplatsen och hur arbetet är organiserat, påverkar dessa gräsrotsbyråkraters möjligheter att såväl utveckla som utöva sitt yrkeskunnande på olika sätt. Vi använder begreppet *styrning och ledning*, ofta förkortat som styrning, för att sammanfatta dessa tre komponenter. En mer möjliggörande styrning innebär att medarbetare uppmuntras att vara delaktiga i beslut och processer, till skillnad från en mer kontrollerande styrning där medarbetare förväntas agera i enlighet med beslut som fattas "uppifrån" utan deras medverkan.⁴² En mer kontrollerande styrning lämnar med andra ord ett mindre utrymme för medarbetarna att arbeta utifrån sin egen yrkeskompetens.

I praktiken behövs självklart både kontrollerande och möjliggörande styrning för att uppnå bästa resultat utifrån verksamhetens övergripande mål. Den optimala balansen mellan kontrollerande och möjliggörande styrning är därmed en evig fråga. Men på senare tid har de negativa effekterna av kontrollerande inslag i offentlig sektor kommit att uppmärksammas allt mer i såväl forskning som i den allmänna debatten i Sverige. Det grundläggande problemet som många lyfter fram handlar om att medarbetarnas kompetens – humankapitalet – inte tas tillvara tillräckligt om handlingsutrymmet krymper för mycket och arbetsmotivationen därför minskar. I kölvattnet ser vi försämring av den psykosociala arbetsmiljön och ökning av sjukskrivningar och andra indikationer på ohälsa.

Ofta är en detaljerad styrning dessutom direkt kontraproduktiv: arbetet styckas upp i små moment och vägleds inte av ett helhetsgrepp om kvaliteten. Ett skäl till detta är att fokus i verksamheterna har kommit att bli på det (enkelt) mätbara, vilket ofta inte ger en rättvisande bild av verksamhetens kvalitet. Även i verksamheter där resultatet, som andelen sökande som går till arbete, går att mäta har fokus i det interna arbetet i stor utsträckning kommit att ligga på annat.

Som en reaktion på denna problematik har idéer om alternativa sätt att styra verksamheter börjat växa fram. Ett sådant exempel är nätverket som kallar sig "Beyond Budgeting Round Table". Sedan sin start 1998 har nätverket med säte i London samlat i huvudsak företrädare

för stora privata bolag, konsulter och forskare i Europa med intresse att utveckla styr- och ledningsformer som är mer "möjliggörande och adaptiva". Medlemmarna i nätverket har skrivit flera böcker och rapporter som i sin tur empiriskt beskriver utvecklingen i flera av medlemsorganisationer. Själva begreppet "beyond budgeting" förklarar de på följande sätt:

*"Beyond Budgeting" means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive. Beyond Budgeting is about rethinking how we manage organizations in a post-industrial world where innovative management models represent the only sustainable competitive advantage. It is also about releasing people from the burdens of stifling bureaucracy and suffocating control systems, trusting them with information and giving them time to think, reflect, share, learn and improve. Above all it is about learning how to change from the many leaders who have built and managed 'beyond budgeting' organizations."*⁴³

Inom offentlig sektor i Sverige har utvecklingen gått åt samma håll. Regeringen har uttryckt en ambition att ändra styrningen och ledningen av den offentliga sektorn, i synnerhet välfärdssektorn, utifrån principen att tilliten till medarbetarnas kompetens bör stärkas. Begreppen *tillitsreform* och *tillitsbaserad styrning* har introducerats.

IDÉN OM EN TILLITSREFORM VÄXER FRAM

I valrörelsen inför riksdagsvalet 2014 utlovade Socialdemokraterna att, om de skulle vinna valet, ta ett helhetsgrepp över styrningen av offentlig sektor. Begreppet "låt proffsen vara proffs" myntades och krafttag för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning som bättre tillvaratar medarbetarnas kompetens och förmåga till nytta för medborgare utlovades.

Problemet som man såg handlade om en hög grad av kontrollerande styrning som kännetecknades av detaljerade mål- och uppföljningsstrukturer, tunga återrapporterings- och dokumentationskrav, ett flertal kontroll- och tillsynsinstanser som fokuserade på regelefterlevnad snarare än måluppfyllelse och en ökad betoning på att juridiska krav uppfylldes. De goda intentionerna som mål- och resultatstyrningen bygger på hade på alltför många ställen gått förlorade. Man menade att medarbetarnas handlingsutrymme att fatta beslut i vardagen utifrån sin professionella kompetens och yrkeserfarenhet hade krympt för mycket. De yrkesgrupper som lyftes fram som mest drabbade av problemen är i huvudsak sådana som vi tidigare i denna rapport lyft som exempel på spända yrken: med höga krav och låg grad av kontroll över sin egen arbetssituation.

Den beskrivna utvecklingen kan innebära en rad problem. Ett sådant är missnöje med arbetsvillkoren, vilket i sin tur innebär svårigheter att rekrytera och behålla kompetent personal. Mot bakgrund av diskussionen i tidigare avsnitt kan åtminstone en del av den relativt höga sjukfrånvaron i dessa yrken med direktkontakt med människor också antas bero på minskat handlingsutrymme och lägre jobbtillfredsställelse. Ett annat problem är att brukarna kan uppleva att deras behov inte blir tillräckligt tillfredsställda. En hel del tyder på just ett sådant kvalitetsproblem. Skolans sjunkande resultat är ett exempel, Arbetsförmedlingens svårigheter att motverka långtidsarbetslöshet är ett annat.

Det finns en rad forskningsrapporter som pekat på dessa aspekter. Lindgren (2014) beskriver ett "utvärderingsmonster". Dubnick (2005) beskriver en situation där utvärderingarna ger upphov till en icke-ändamålsenlig kontrollkultur som inte bara genererar merarbete och stress, utan även lägger grunden för ett slags institutionaliserad

misstänksamhet inom det offentliga. Vedung (2016) skriver om "kontrollens tillitseroderande kraft" som förtar motivation och engagemang. Ett av numren av Statsvetenskaplig tidskrift 2016 ägnades helt åt denna problematik med den övergripande rubriken "Att göra rätt – även när ingen ser på".

Efter valet började regeringen tala om en "tillitsreform" som ett samlingsbegrepp för de initiativ som nu tas för att åstadkomma förändringar. Sommaren 2016 tillsattes en statlig delegation, Tillitsdelegationen, för att främja utvecklingen i välfärdssektorn som omfattar kommuner, landsting och staten. Delegationens uppdrag har senare vidgats till att gälla även den interna styrningen och ledningen hos statliga myndigheter. Fram till våren 2019 var en av rapportförfattarna, Laura Hartman, ordförande i Tillitsdelegationen.

VAD ÄR TILLITSBASERAD STYRNING?

Vår analys utgår från den definition som Tillitsdelegationen tagit fram utifrån tidigare forskning på området och som utvecklats i en rapport samt en forskningsantologi av Tillitsdelegationens forskningsledare, organisationsforskaren Louise Bringselius.⁴⁴ Tillitsbaserad styrning syftar till att minska onödig kontroll och detaljstyrning i offentlig finansierad verksamhet och att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens för att på så sätt skapa mer kvalitet i tjänsterna till medborgaren. Det finns dock anledning att borra djupare i begreppet tillit och forskningen för att få fram en användbar definition som också ger tydliga principer för hur en sådan styrning kan åstadkommas.

Enligt den statsvetenskapliga och organisationsteoretiska forskningen kan vi skilja mellan tre maktcentra för styrning. Freidson (2001) kallar dem för marknad, byråkrati och profession.⁴⁵ Under de år som har präglats av ett stort inslag av marknadstänkande, då privat sektor ofta har använts som ideal för offentlig sektor, kan marknaden sägas ha dominerat. Men vid sidan av denna "marknadisering" kan man också se en parallell utveckling mot mer byråkratisering eller juridifiering där kraven på juridiska regelverk och medborgarens rättssäkerhet har ökat, liksom omfattningen av granskning. Den kategori som har fått stå tillbaka är professionerna - medarbetarna. Den nu eftersträlvade förändringen kan därmed sägas handla om en bättre balans mellan dessa tre maktcentra där medarbetarnas makt åter ska stärkas utan att andra viktiga värden därmed går förlorade. Det handlar om att förskjuta balansen från en mer kontrollerande till mer möjliggörande styrning, som beskrevs inledningsvis.

Den definition av tillit som delegationen, och vi här, väljer att bygga på kommer från en klassisk artikel av Mayer, Davis och Schoorman (1995).⁴⁶ Centralt i deras definition står begreppet tillitsvärdighet – tillit bygger på den ena partens bedömning av hur mycket motparten förtjänar tillit. Denna bedömning bygger i sin tur på en uppfattning om motpartens förmåga (capability), integritet (integrity) och hjälpvillighet (benevolence). Vidare är parternas benägenhet att känna tillit och den upplevda risken av betydelse. För att tillit ska överleva måste resultatet vara positivt – så länge som den andra parten "svarar väl" och återkopplingen blir enligt förväntan kan tillit överleva och förstärkas.

Tillitsbaserad styrning och ledning

är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens/kundens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att:

- stimulera samverkan och helhetsperspektiv,
- bygga tillitsfulla relationer samt
- säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet.

Enligt definitionen ovan vilar tillitsbaserad styrning och ledning alltså på tre stöttepelare som tillsammans bär upp styrningsfilosofin. Dessa är kultur/ledarskap, styrning samt arbetsorganisation. Ett aktivt samspel mellan dessa delar antas vara en förutsättning för en tillitsorienterad verksamhet.

Beslutsnivåer avser alla nivåer från politiker i regering, riksdag eller kommunfullmäktige till den enskilde medarbetaren som fattar beslut angående brukaren. Översatt till den privata sektorn går styrkedjan från styrelserummet till den enskilda medarbetaren som möter kunden. Tilliten ska prägla många relationer längs styrkedjan. Även tillit mellan samverkande aktörer liksom tillit mellan den granskande och den granskade verksamheten är viktig. Detta är en viktig insikt även i fråga om arbetsmiljö: precis som Åkerlind med flera (2013) påpekade finns faktorer utanför organisationens högsta ledning som påverkar arbetsmiljön. Ett exempel är omfattande lagstiftning som ställer detaljerade krav på verksamheten och som revision och annan tillsyn kontrollerar med detaljerade återrapporterings- och dokumentationskrav. Att skapa de bästa förutsättningar för medarbetarna längs ut i frontlinjen att möta brukarens/kundens behov kräver därmed att alla nivåer förenklar styrningen och främjar en mer tillitsbaserad kultur och organisation.

En central fråga är om tillit och kontroll är varandras motsatser: svaret är nej. Kontroll av kvalitet är en av flera viktiga förutsättningar för att medborgarna, likaså kunderna, ska känna tillit till dessa. Men kontroll kan utövas på olika sätt och därmed påverka den granskade verksamheten olika. I en miljö som präglas av tillit utövas och mottas kontroll på ett konstruktivt sätt där båda parterna strävar efter att kontrollen ska fungera som ett stöd till förbättring av verksamheten.

SJU PRINCIPER FÖR TILLITSBASERAD STYRNING OCH LEDNING

Tillitsdelegationens betänkande från 2018⁴⁷ och Bringselius (2018) föreslår sju grundläggande principer som karakteriserar tillitsbaserad styrning. Dessa sammanfattas nedan. Dessa principer handlar inte bara om att stärka professionalismerna – medarbetarna – som maktcentra, för att citera Freidson. Syftet med tillitsbaserad styrning är, som definitionen ovan anger, att säkerställa fokus på verksamhetens syfte och brukarens/kundens behov. Det förutsätter en bredare palett av vägledande principer än delegering av makt till medarbetaren.

- (i) **Brukarfokus (kundfokus):** Att som utgångspunkt ha målet att förstå brukarens/kundens förutsättningar och behov och att sträva efter att möta dem utifrån verksamhetens (politiskt bestämda) uppdrag. Säkerställa att samtliga medarbetare, chefer och beslutfattare arbetar utifrån detta.

- (ii) **Öppenhet:** Att dela information och tillåta ifrågasättanden, det vill säga en kultur med högt i tak. Granskning och kritik som kan användas för att utveckla kvaliteten välkomnas.
- (iii) **Stöd:** Att chefer, stabsfunktioner, administration, granskande verksamheter och ytterst den högsta beslutande nivån fokuserar på att skapa förutsättningar för mötet med brukaren/kunden. Det förutsätter en djup förståelse för vad som skapar värde i detta möte och vad som krävs av olika beslutsnivåer. En välfungerande dialog mellan de olika nivåerna i styrkedjan är avgörande för att skapa detta. Stabsfunktioner som genererar styrning genom tunga uppföljningar är ett exempel på *bristande* stöd.
- (iv) **Delegering:** Att beslut fattas så nära brukaren/kunden som möjligt och att medarbetare, brukare/kunden och första linjens chefer involveras i beslut på högre nivåer. "Frontlinjen" rustas med mandat och befogenheter men har också ett ansvar att följa upp resultat. Medarbetarnas handlingsutrymme ökar.
- (v) **Samverkan och helhetssyn:** Att samarbeta över gränser för att möta brukarens/kundens behov och ta helhetsansvar. Detta förutsätter en sammanhållen styrning av olika delar av organisationen som möjliggör flexibilitet och motverkar "stuprörstänkande" och hög grad av dialog på alla nivåer.
- (vi) **Kunskap:** Att säkerställa kompetens samt att premiera kunskapsutveckling och kunskapsöverföring på alla nivåer i verksamheten. Främja en lärande organisation där arbetet sker utifrån gedigen kunskap och med yrkesskicklighet och där ny kunskap om hur kvaliteten kan förbättras tas fram och sprids. Detta förutsätter bland annat en ändamålsenlig uppföljning av verksamhetens resultat som grund för lärandet.
- (vii) **Tillit:** Att som utgångspunkt välja ett tillitsfullt förhållningssätt. För att tillit ska prägla hela styrkedjan bör den högsta ledningen föregå med ett tydligt exempel.

Det går snabbt att se att dessa vägledande principer hänger intimt samman med de skyddande faktorer som arbetsmiljöforskningen lyfter fram. Vidare finns stora likheter med de 12 principer som Beyond Budgeting nätverket har utvecklat och använder i sitt arbete.⁴⁸ Allra tydligast gäller kopplingen till skyddande arbetsmiljöfaktorer förstas principen *stöd* – att förse medarbetare och chefer på alla nivåer med ett psykosocialt, administrativt och professionellt stöd. Men forskningsstödet för att ett ändamålsenligt handlingsutrymme dvs *delegering* och inte minst *tillit* inom organisationer främjar en god arbetsmiljö är också stark. Bland annat framgår detta av forskningssammställningen över psykisk ohälsa, arbetsmiljö och sjukfrånvaro av Eva Vingård med flera. Dessutom kan man koppla de faktorer som Svartengren med flera (2013) visat betydelsefulla för en låg sjukfrånvaro och god arbetsmiljö till dessa principer: tät kommunikation mellan chefer och medarbetare, önskemål och utbildningsinsatser tillgodoses och möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik. Tät kommunikation, dialog, mellan olika nivåer är en förutsättning för att *delegering* och handlingsutrymme ska fungera och dessutom en viktig del av att skapa *helhetssyn* i organisationen. Utbildningsinsatser kopplar tydligt till *kunskapsutveckling*. Slutligen, möjlighet att framföra kritik handlar om *öppenhet*.

Tillitsdelegationens forskningsantologi ger ett antal konkreta exempel på tillitsbaserad styrning och ledning i välfärdssektorn. Den består av närmare bestämt 12 unika projekt inom vård, skola och omsorg som följts av var sitt forskarteam och som bildar grunden till den empiri som delegationens förslag och slutsatser bygger på. I detta sammanhang är det särskilt intressant att lyfta fram kapitlet om socialtjänsten i Nyköping som ett forskarteam vid

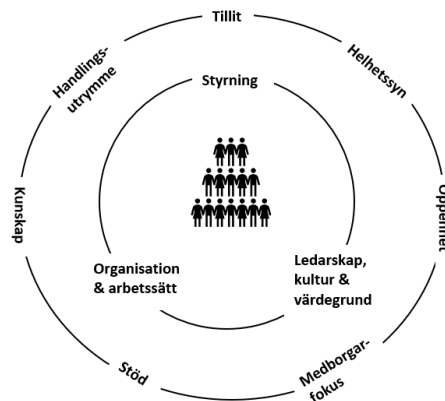
Mälardalens högskola följde, bland dessa den välmeriterade arbetsmiljöforskaren Wanja Astvik. Förändringsarbetet i Nyköping initierades i ett närmast krisläge där medarbetarna signalerade allvarliga brister i arbetsmiljön och svårigheterna att behålla och attrahera medarbetare var påtagliga. I korta ordalag kan förändringen beskrivas som ett seriöst intresse att undanröja hinder för ett gott professionellt arbete genom en förbättrad dialog mellan de olika organisatoriska nivåerna från den politiska ledningen ända ut till frontlinjen. Deras analys visar tydligt kopplingen mellan verksamhetsstyrning och arbetsmiljö: *"När organisationen identifierar och åtgärdar reella hinder som försvårar ett professionellt socialt arbete är det tydligt att organisation tar ansvar för både verksamhetskvalitet och arbetsmiljö."* (sid 140 i SOU 2018:38)

Ytterligare ett intressant exempel från den kommunala sfären är den förändring i medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö som åstadkommit i Ljusdals kommun och som forskarna Kaj Gustafsson och Mikael Vallström följt. Det är en färsk studie vars resultat sammanfattas i en nyligen utkommen forskningsrapport.⁴⁹ Forskarna beskriver förändringen i kommunens styrning och ledning i termer av just ökat fokus på det tillitsbaserade. Dock syns ännu inga effekter på sjukfrånvaro, men det kan mycket väl bero på den ytterst korta uppföljningshorisonten. Det blir intressant att följa utvecklingen över tid.

I inledningen av den här rapporten använde vi en bild med olika cirklar runt den enskilda arbetsplatsen för att beskriva de olika nivåer som tillsammans bygger upp den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Över tid har fokus förflyttats utåt i den bilden. Diskussionen stannade länge i den innersta kretsen av figuren. Stor möda ägnades åt att kartlägga de faktorer som den enskilde medarbetaren upplevde som positiva vs negativa i sin omedelbara arbetsmiljö. Med tiden kom fokus att flyttas mer till chefen och det nära ledarskapet som en sådan faktor. Istället för den enskilde individens egenskaper och omedelbara omgivning såg man nu till chefens egenskaper. I och med att den organisatoriska arbetsmiljön tog plats i forskningen vid sidan av den psykosociala har intresset för chefens organisatoriska förutsättningar vuxit. Ringen runt chefen och dennes medarbetare har uppmärksammats mer. Det senaste steget har varit att lyfta och studera olika verksamheters övergripande omgivning – den yttersta ringen.

Ett sätt att sammanfatta slutsatserna och budskapet i denna rapport är att modifiera den inledande bilden något. Medarbetarna är kvar i centrum. Runt dem finns den lokala organisationen, ledarskapet och styrningen. I den yttersta ringen har vi valt att addera de sju vägledande principerna för tillitsbaserad styrning. Det är genom att dessa principer genomsyrar den sammantagna styrningen och ledningen som de bästa förutsättningar för såväl chefer som medarbetare att utföra sitt arbete och ha god hälsa uppnås. Modellen nedan kan ses som en beskrivning av det aktuella kunskapsläget kring organisatorisk och social arbetsmiljö men också som en målbild. Ett framgångsrikt och modernt systematiskt arbetsmiljöarbete måste klara att hantera alla delar.

Tillitsbaserad styrning och ledning, organisatorisk och social arbetsmiljö samt hälsa



Figur 14.

VÄGEN FRAMÅT

Som framgår av den här rapporten finns det mycket kunskap kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Det finns både enklare och mer komplexa teorier och en stor mängd empiriska studier som alla på olika sätt belyser vilka faktorer som är centrala för att skapa ett hälsofrämjande arbetsliv. Trots detta tycks utvecklingen på många håll gå i fel riktning. Det kan finnas flera skäl till detta. Baserat på analyserna i den här rapporten vill vi peka på några möjliga vägar framåt för att vända utvecklingen och minska den psykiska ohälsan i arbetslivet.

BREDDA DET SYSTEMATISKA ARBETET

Alla arbetsgivare är skyldiga att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Det inkluderar att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. Vår bild är att det arbetet fortfarande i stor utsträckning stannar i de innersta delarna av den cirkelmodell vi använder i denna rapport. Medarbetarnas upplevelser av ett stort antal risk- och friskfaktorer mäts och närmaste chefer åläggs att förbättra situationen. Även i handledningar från till exempel arbetsmiljöverket är detta det dominerande perspektivet. Utifrån den nyare forskning som vi redovisar i rapporten finns det anledning att väcka frågan om inte arbetet borde både breddas till att omfatta fler faktorer och höjas till högre hierarkiska nivåer i organisationen. De yttre cirkelarna i vår modell – organisationen, styrningen och omgivningen – har stor betydelse för förutsättningarna att skapa bra arbetsmiljöer. De flesta organisationer skulle förmodligen ha mycket att vinna på att tydligare koppla ihop organisatoriska strukturer och styrning/ledning med villkoren på den enskilda arbetsplatsen eller enskilda arbetsgruppen.

BLI BÄTTRE PÅ ATT MÄTA STYRNING OCH LEDNING

Många mätningar stannar fortfarande vid den enskilda medarbetaren och gruppen. Ett bredare perspektiv förutsätter att det finns sätt att beskriva vad som sker i de yttre cirkelarna. I dag är de utökade modeller vi beskrivit i huvudsak teoretiska övningar. Det finns inte alls

samma mängd tydligt definierade risk- och friskfaktorer när det gäller att beskriva olika sorters styrning och ledning som när det gäller individers upplevelse av krav och kontroll. Att skapa sätt att beskriva olika omgivningsfaktorer är nödvändigt för att skapa en tydligare bild av hur de hänger ihop med lokala arbetsmiljöer men också för att underlätta kartläggningar och samtal om hur de borde förändras.

BYGG BÄTTRE KUNSKAP OM FRAMGÅNGSRIK FÖRÄNDRING

Att man känner till vilka faktorer som främjar en frisk arbetsplats betyder inte att vägen dit är uppenbar. Vår bild är att det behövs betydligt mer forskning och lärande kring hur kunskapen om organisatorisk och social arbetsmiljö kan omsättas i praktiken. Vilka modeller finns det för att skapa en uthållig positiv förändring. Det finns många exempel på arbetsplatser där man till exempel genom ett väl fungerande samspel mellan företagshälsovården och engagerade chefer och medarbetare har skapat väl fungerande arbetsmiljöer. Det är mer ont om systematiserad kunskap kring generella strategier för att nå dit.

BYGG FLER BRYGGOR MELLAN OFFENTLIGT OCH PRIVAT

Att skapa en hållbar organisatorisk och social arbetsmiljö är en angelägen fråga för såväl privat som offentlig sektor. Vår läsning av forskningen pekar samtidigt på att mer kraft har lagts på att studera offentlig sektor. Vissa motiverar detta med att sjukfrånvaroproblematiken generellt varit större i offentlig än privat sektor. Vi menar att det är vanskligt för privata arbetsgivare att luta sig tillbaka och inte lära sig mer om gott arbetsmiljöarbete. Forskningen om offentlig sektor torde vara relevant även för dem. Dessutom vore det bra om fler privata aktörer öppnade upp sig för forskning på området. När det gäller de övergripande frågorna om hur styrning och ledning skapar god arbetsmiljö är det notervärt att det finns likartade initiativ och rörelser både inom privat och offentlig sektor. Där tror vi att det finns mycket att vinna på en tätare dialog mellan olika typer av organisationer.

REFERENSLISTA

- ¹ *Historisk utveckling och samtida tendenser inom arbetsmiljöområdet*, Arbetsgivarverket, 2013.
- ² *Vad är psykosocial arbetsmiljö?* suntarbetsliv, <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/sam/vad-ar-psykosocial-arbetsmiljo/>
- ³ Arbetsmiljöverket, *organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), föreskrifter*, <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- ⁴ *Mental health and work: Sweden*, OECD, 2013.
- ⁵ Bris, *årsrapport 2017*, https://www.bris.se/globalassets/om-bris/bris-rapport-2018/bris_arsrapport_2017.pdf
- ⁶ *Skolbarns hälsovanor 2017/18*, Folkhälsomyndigheten, <https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/53d5282892014e0fbfb3144d25b49728/skolbarns-halsovanor-2017-18-18065.pdf>
- ⁷ *Undersökningarna av levnadsförhållanden, hälsotillstånd, fysiska och psykiska besvär*, Statistiska Centralbyrån.
- ⁸ Socialförsäkringsrapport, 2014:17, *Analys av sjukfrånvaros variation. Väsentliga förklaringar av upp- och nedgång över tid*.
- ⁹ *Sjukskrivningarnas anatomi – en ESO-rapport om drivkrafterna i sjukförsäkringssystemet*, P. Hägglund och P. Johansson, Expertgruppen för offentlig ekonomi.
- ¹⁰ Socialförsäkringsrapport, 2014:4, *Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser*.
- ¹¹ *En kunskapsöversikt: psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*, 2015, Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE).
- ¹² Arbetsmiljöverket, *Stress och hög arbetsbelastning* (No. 2), 2017.
- ¹³ *Development of the Job Diagnostic Survey*, Hackman J.R. & Oldham G.R., Journal of Applied Psychology, 60, 159-170, 1975.
- ¹⁴ *A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health*, French J.R. och Kahn R.L., Journal of Social Issues, 18, 1-47, 1962.
- ¹⁵ *Psykosociala faktorer i dagens arbetsliv och hur man mäter och beskriver dem*, Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet, 2008.
- ¹⁶ *Healthy work: Stress, productivity, and the Reconstruction of working life*, Karasek R, Theorell T. New York: Basic books, 1990.
- ¹⁷ *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*, J. Siegrist, 1996.
- ¹⁸ *Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models?*, M. Kivimäki, J. Vahtera, M. Elovainio, M. Virtanen, J. Siegrist, Occup Environ Med, 659-665, 2007.
- ¹⁹ *Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom. En systematisk litteraturöversikt*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU); 2014. SBU-rapport nr 223. ISBN 978-91-85413-64-5.
- ²⁰ https://www.sbu.se/contentassets/7c14baca8bad4dfaa29c7dd78789c6b2/arbetsmiljo_ohalsa.pdf

-
- ²¹ *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Friedhelm Nachreiner och Wilmar B. Schaufeli, *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol 86. No 3, 499-512.
- ²² *En kunskapsöversikt: Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*, Vingård, E., FORTE, 2015.
- ²³ *Hälsa och framtid i kommuner och landsting - Ett forskningsprojekt om friska organisationer* (Rapport No. 2013:01), Svartengren, M., Stoetzer, U., Parnsund, M., Eriksson, T., Stöllman, Å., & Vingård, E., Centrum för arbets- och miljömedicin, 2013.
- ²⁴ *A health-related Quality Management approach to evaluating health promotion activities*, Bäckström I., Eriksson L., Lagrosen Y., *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2012.
- ²⁵ *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen. En sammanställning från Företagshälsans riktlinjegrupp 2/2015*. Jensen I. och Företagshälsans riktlinjegrupp, Enheten för interventions- och implementeringsforskning, Institutet för miljömedicin (IMM), Karolinska Institutet, 2015.
- ²⁶ *High Performance and Wellbeing at Work – What can HRD learn about the links?* Armitage, A. & Keeble-Ramsay, D., 2015.
- ²⁷ *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser, CHEFiOS, del 1*, https://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf
- ²⁸ *Om chefen är sjuk – vem tar då hand om personalen? Ohälsa bland personer med ledande befattning*, Thomas Andrén och Saco, 2018.
- ²⁹ *Projektrapport – Första linjens chefer i vård och omsorg*, Arbetsmiljöverket, 2018.
- ³⁰ *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*, Corin, L. & Björk, L., SNS, 2017.
- ³¹ *Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance*, Bakker och Demerouti, 2018.
- ³² *How job demands, resources and burnout predict objective performance: A constructive replication*, Bakker, Van Emmerik och Van Riet, 2008.
- ³³ *A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement*, Hopstaken, Van der Linden, Bakker och Kompier, 2015.
- ³⁴ *Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data*, Hopstaken, Van der Linden, Bakker, Kompier och Leung, 2016.
- ³⁵ *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*, Bakker, Hakanen, Demerouti och Xanthopoulou, 2007.
- ³⁶ *Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands*, Bakker och Sanz-Vergel, 2013.
- ³⁷ *Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity*, Bakker och Wang, 2016.
- ³⁸ *The consequences of job crafting: A three-wave study*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny och Bauer, 2016.
- ³⁹ *Ledarskap, socialt klimat, hälsofrämjande åtgärder och sjukfrånvaro – en jämförande studie inom vård och omsorg i 60 kommuner* (No. 2013:6), Åkerlind, I., Larsson, R., & Ljungblad, C., *Socialmedicinsk tidskrift*, 2013.
- ⁴⁰ *Psykosociala faktorer i dagens arbetsliv och hur man mäter och beskriver dem*, Oxenstierna, G., Widmark, M., Finnholm, K., Elofsson, S., Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet, 2008.
- ⁴¹ *Street-level bureaucracy: Dilemmas of individuals in public service*, Lipsky, M., Russell Sage Foundation: New York, 1980.
Rapport Arbetsmiljö, organisation och hälsa – hur hänger det ihop och varför?
Sveriges Företagshälsor oktober 2019

⁴² *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Simons, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

⁴³ <https://bbbt.org/>

⁴⁴ *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*. Forskningsantologi från Tillitsdelegationen, Bringselius L, SOU 2018:38.

⁴⁵ *Professionalism: The third logic*, Freidson, E., Blackwell Publishers, 2001.

⁴⁶ *An integrative model of organizational trust*, Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734, 1995.

⁴⁷ *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*, Huvudbetänkande från Tillitsdelegationen, SOU 2018:47.

⁴⁸ *Beyond Budgeting i praktiken: vägledning till dynamisk ekonomi- och verksamhetsstyrning*, Fahlén K, Liber, 2015.

⁴⁹ *Miraklet i Ljusdal*. Slutrapport från följeforskning i anslutning till 7-timmarsprojektet vid socialtjänsten, FoU Välfärd Arbetsrapport 2019:1, Gustafsson, K & M Vallström, 2019.

sveriges företags hälsor