



Samtal om en rapport

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 en skrift som bygger på ett samtal om den första rapporten i Sveriges Företagshälsors rapportserie **Hälsan och arbetsmiljön**.

Syftet med dessa samtal var två, dels att pröva pröva slutsatserna i den första rapporten, dels att fördjupa diskussionen kring hur slutsatserna kan omsättas i praktiken.

Trots att samtalen ägde rum innan pandemin startade under våren 2020 är vår övertygelse att denna skrift tillsammans med rapporten är i högsta grad relevant. Under våren och sommaren har många av oss både sett och läst om vad som avslöjas i verksamheter utan ett fungerande brett systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi ser också hur de organisationer som fått till ett brett arbete lättare hanterar de svårigheter som pandemin innebär. Det som också har blivit tydligt är att ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete bygger på ett samarbete mellan många olika kompetenser och aktörer där arbetsgivarens engagemang är centralt, det finns ingen en enskild aktör som kan "fixa arbetsmiljön".,

Frågan är hur vi – olika aktörer på arbetsmarknaden och i samhället – ska gå tillväga för att åstadkomma det alla egentligen är ute efter, en arbetsmiljö som stödjer ett långsiktigt hållbart arbetsliv där människor kan prestera och må bra.

Rapporten är skriven av nationalekonom Laura Hartman och Petter Odmark Re-Think / Reform Society, på uppdrag av branschföreningen Sveriges Företagshälsor.  
Stockholm maj 2020

Sveriges Företagshälsor

Peter Munck af Rosenschöld, vd

## INNEHÅLL

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Att balansera rätt i fyra dimensioner .....</b>	<b>4</b>
<b>Att balansera i praktiken .....</b>	<b>6</b>
<b>Avslutande reflexion - en hälsning från företagshälsovården .....</b>	<b>9</b>

## INLEDNING

Hösten 2019 presenterade vi, på uppdrag av Sveriges Företagshälsor, en rapport med namnet Arbetsmiljö, hälsa och organisation – hur hänger det ihop och varför? Rapporten tecknade en bild av forskningen kring organisatorisk och social arbetsmiljö, som successivt hardgat förståelsen av viktiga faktorer för hälsosamma arbetsplatser. Från ett snävt 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.

Rapporten landade i fyra punkter kring vägen framåt:

- **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.

Med utgångspunkt i denna berättelse och de fyra slutsatserna har vi under vintern genomfört två rundabordsamtal med erfarna ledare från såväl offentlig som privat sektor och andra sakkunniga inom området. Därutöver har vi genomfört en fördjupad intervju med två forskare vars forskning rapporten delvis bygger på.

Syftet med dessa samtal har varit tudelat. För det första såg vi och uppdragsgivaren ett behov att pröva slutsatserna i rapporten, utöver de omedelbara reaktionerna i samband med rapportens presentation. För det andra har vi velat fördjupa diskussionen kring hur slutsatserna kan omsättas i praktiken.

Att pröva slutsatserna visade sig vara en relativt enkel övning. Mottagandet var i allt väsentligt positivt och stödet för våra slutsatser starkt. Många uppskattade den konstruktiva andan i rapporten, att vi lyfter det framgångsrika. Som en av rundabordsdeltagarna uttryckte det: *"Ofta skrivs det om problem. Jag är glad att ni tittar på framgångsrika organisationer. Detta vill jag se mer av!"*

Frågan om hur vi – olika aktörer på arbetsmarknaden och i samhället – kan gå tillväga för att åstadkomma mer av konkret förändring var föga förvånande en något svårare uppgift. Det var framför allt den första slutsatsen, att det systematiska arbetsmiljöarbetet bör breddas, som väckte mest diskussion, men där också svårigheten att peka ut konkreta

lösningar var störst. Det beror förmodligen på två saker. För det första, det går inte att peka ut boven i dramat. Det finns inte en enskild aktör som ska "fixa arbetsmiljön", utan snarare väldigt många. Detta i sig är ju vår centrala slutsats. För det andra, alla lösningar har sina för- och nackdelar. Just därför behöver vi kanske göra *både och*, snarare än *antingen eller*. Det gäller att hitta den gyllene balansen.

## ATT BALANSERA RÄTT I FYRA DIMENSIONER

Att hitta den rätta balansen genomsyrade mycket av våra samtal. Det var på gott och ont. Svåra frågor har sällan enkla svar men de konkreta åtgärder vi söker kräver samtidigt att vi vågar välja. Vi har valt att inledningsvis sammanfatta diskussionerna i fyra begreppspar. Det var i en spänning mellan dessa som mycket av diskussionerna uppehöll sig.

### 1. Centralt vs lokalt

Makten sitter närmast men samtidigt längst upp/centralt. Åtgärder krävs på båda hållen. I den första rapporten tryckte vi hårt på att de högsta ledningarna i organisationer måste se den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i alla sina beslut. Många av samtalen har kretsat kring hur det kan ske. Men också om vikten av att det ändå är lokalt som verkligheten faktiskt formas. Å ena sidan tydliga signaler uppifrån och en ledning som skapar goda förutsättningar för närmaste chefen att göra sitt jobb. Men också behovet av maktmedel i första linjen för att tvinga högsta ledningen dit. *"Allt hänger ihop. Hur än professionella medarbetarna är så äger de inte makten att förändra alla viktiga strukturella faktorer"*.

Maktmedel kan ges utifrån. Ett exempel var hur en stor mängd lex Sarah anmälningar inom socialtjänsten skapade tillräcklig press på politikerna för att åstadkomma förändring. Samtidigt krävs förtroende och samverkan. Maktmedlen måste finnas där och kanske behövs det fler än i dag. Men ännu viktigare är en förtroendefull dialog mellan det strategiska och operativa rummet. Mellan högsta ledningar och den första linjen. Ju sämre den fredliga dialogen är, desto mer lämnas man åt konfliktvapnet.

Vikten av dialog mellan de två rummen relaterar tydligt till olika former av styrning. Det kan vara fruktbart att resonera i termer av kaskadstyrning kontra fördelad styrning. Kaskadstyrning är när varje nivå blickar uppåt och översätter den styrning som kommer till nya styrsignaler nedåt. Lagstiftning blir till föreskrifter som blir till policys som blir till handlingsplaner som blir till uppföljning som blir till återrapportering. Alla nivåer kommunicerar med varandra genom styrdokument och lager läggs på lager. Fördelad styrning kan ses som att varje nivå utgår från samma övergripande regelverk och målsättningar och utformar sin egen styrning utifrån dessa. Styrkedjan är inte en serie av på varandra följande styrsignaler utan ett fördelat system där alla tar ansvar för det som är under deras direkta kontroll. Vi har upplevt ett starkt stöd för tanken att det behövs mer av fördelad styrning och mindre av kaskad.

Konsekvensen av styrningsresonemanget är att den nedåtgående pilen i organisationsschemat behöver förändras och att den uppåtgående behöver förstärkas. En central del i detta är att dokument ersätts av dialog. Olika delar av organisationen behöver mötas. Ledningarnas ambitioner måste kommuniceras till organisationen men det behövs framför allt betydligt bättre möjligheter att återkoppla om förutsättningarna för att förverkliga dem. Så här skulle vi vilja göra, detta är vad vi bedömer behövs, för att uppnå detta krävs, här finns det i praktiken ett val, hur ska vi hantera konflikten mellan x och y? Det verkar finnas en tendens i många organisationer att ju högre upp man kommer desto mer abstrakt ska samtalet vara. Den chef på lägre nivåer som vill lyfta konkreta utmaningar till en mer

generell diskussion kan få höra att - det där är faktiskt ditt ansvar. Vi är övertygade om att nyckeln till en bra dubbelriktad dialog är att det abstrakta möter det konkreta. Det är först när den övergripande styrningen konfronteras med faktiska förutsättningar i verksamheten som det systematiska arbetsmiljöarbetet kan få sin fulla kraft.

## 2. Styrning vs ledarskap.

Vår huvudrapport lägger stor vikt vid styrning och ledning. Samtalen kring rapporten har bidragit med många reflektioner kring att ledarskap i vid mening är minst lika viktigt. Tyngdpunkten har varit att det finns en på brist på sakledarskap – det går att prata om saker utan att styra. *"Alla måste prata om detta, det är en gemensam uppgift. En chef måste prata om det hela tiden."* Struktur och kultur går hand i hand. Det är helt avgörande att högsta ledningarna på olika områden tydligt vikten av god arbetsmiljö. Det gäller regeringar, kommunalråd, styrelser, och så klart VD:ar, GD:ar och kommundirektörer. Ett tydligt sakledarskap handlar förstås mycket om tydliga signaler om vad som är viktigt men kanske i ännu högre grad om vad som är acceptabelt. Vår bild är att det finns en sorts acceptans kring ohälsan i arbetslivet som är svår att förstå sig inom andra områden. Vilken VD skulle acceptera att 20 % av maskinerna är trasiga? Hur kan hela yrkesgrupper inom offentlig sektor förvandlas från friskyrken till sjukyrken utan att ansvariga politiker tar ansvar och kräver förändring? Precis det som har hänt med lärare de senaste årtiondena. Det talas mycket om organisatorisk och social arbetsmiljö. Om att det är viktigt. Om att arbetsmiljöverkets föreskrift har varit så betydelsefull. Men hur mycket talar vi om vilket resultat vi är beredda att acceptera? Om det faktiska utfallet. På samhällsnivå är det faktiskt svårt att se några större framsteg. Är vi nöjda med det?

En reflektion vi mött i våra samtal är att många talar om formerna men betydligt färre om resultaten. Det finns policys, det finns mätningar och det finns gott om utbildningar. Frågan är om formerna blivit viktigare än resultaten.

Ett starkare sakledarskap kan handla om vad som är acceptabelt om vilka resultat som förväntas. Det i sig är viktigt. Ett tydligare ledarskap från de högsta nivåerna betyder dessutom mycket för hur mycket plats den organisatoriska och sociala arbetsmiljön tillåts ta i vardagen. Det man talar om blir också det man talar om. I offentlig sektor bör frågan ställas om vilka förväntningar som ställs på de höga chefer som politiken tillsätter. Vilka krav ställer man och vilka egenskaper väger tyngst vid tillsättningar?

## 3. Brett vs. smalt

En stor del av diskussionerna har kretsat kring – hur får man det att hända då? Det är en sak att önska en annorlunda styrning och att hoppas på ett starkt ledarskap men *"hur får vi vår ledning att ta tag i det?"* Vad är effektivast? Samtalen har vandrat mellan tankarna att frågan måste breddas respektive göras spetsig och tydlig.

Det breda perspektivet handlar om att synliggöra alla de vinster som kommer med en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Det kan handla om lönsamhet, arbetsgivarvarumärke, en innovativ organisation och förstås – nöjda friska medarbetare. Att visa på allt som står på spel hjälper oss att få fokus på frågorna *"om vi gör ett starkt business case så kommer högsta ledningarna att tycka det är viktigt att fokusera på att sänka sjukfrånvaron"*. Det breda perspektivet kan också handla om att det finns oerhört mycket som påverkar arbetsmiljön och medarbetarnas välmående. Hälsa handlar dessutom om mer än sjukfrånvaro, ohälsa minskar också produktiviteten hos dem som faktiskt arbetar. Tipsen har varit många *"mät engagemang"*, *"mät autonomi"*, *"ställ frågan hur organisationen mår, har ni ett happy ship?"*.

Skälen bakom att i stället renodla och smala av har kopplats till paralleller med säkerhetsarbete *"ni borde kolla in säkerhetslitteraturen"*. Brand- eller elsäkerhet går inte att komma runt. Det går tillbaka till frågan om vad vi accepterar eller inte. Sjukdom och skador har en moralisk laddning. Det är inte acceptabelt att utsätta medarbetare för undvikbara risker. Genom att tydliggöra vad ohälsa egentligen handlar om skapas en skyldighet att förebygga och åtgärda. Det breda perspektivet riskerar att göra det till inget likvärdigt som allt. Och till allas och därmed ingens ansvar. Å andra sidan, med ett tydligt sakledarskap kan allas ansvar också bli allas ansvar.

Vår tro är att det går att hämta kraft ut båda perspektiven. Det sakledarskap vi efterlyser handlar om att flytta gränserna för vad som är acceptabelt. Samtidigt kommer tillräckliga åtgärder och förändring alltid att kräva en mångfald av verktyg och perspektiv. När vi pläderar för en breddning av det systematiska arbetsmiljöarbetet bygger det på den litteratur som visar just på hur mångfacetterad frågan är. Det som bör gå att göra är att använda den moraliska laddningen i sjukdom och ohälsa för att öka trycket i det breda arbetet. En tanke är att skapa haverikommissioner som på samhälls nivå får i uppdrag att årligen djupanalysera de värsta sektorerna eller yrkesgrupperna. Det kan göras nationellt men skulle också kunna vara en skyldighet för till exempel kommuner. Till viss del gör redan arbetsmiljöverket sådana insatser men det skulle gå att ge ett sådant arbetet betydligt mer kraft och politisk höjd. PÅ något sätt måste vi flytta ribban för vad som faktiskt är acceptabelt.

#### 4. Kontrollerande vs. Möjliggörande

Det behövs nya arenor, bättre dialog och ett lösningsorienterat arbetssätt. Men det behövs också piskor. Det behövs skyldigheter och det ska inte gå att komma undan. Ytterligare en dimension av hur vi får saker att ske har varit samtal kring tillsyn och kontroll kontra möjliggörande och tillit. Hur blir tillsyn och kontroll träffsäkra och effektiva? Lex Sara och liknande "visselblåsarfunktioner" fyller definitivt sin funktion men fler systembaserade skolinspektioner är knappast universallösningen. Snarare behövs dialogbaserad kvalitativ tillsyn kombinerat med riskbaserad piska, haverikommission.

Balansen mellan tillsyn och möjliggörande illustrera en spänning som går igenom alla våra sammanfattande punkter. Det görs för lite. Det finns kunskap och insikter om vad som borde göras. Ändå sker för lite. Någon form av yttre tryck skulle behövas för att lyfta och bredda frågorna kring organisatorisk och social arbetsmiljö. Samtidigt är det som behöver göras beroende av samverkan och förtroende. Ännu mer formell styrning och än mer detaljerat regelverk vore på förmodligen på flera sätt rent kontraproduktivt *"det händer något när man har tålamod"*.

### ATT BALANSERA I PRAKTIKEN

Balans i all ära men vad är då riktningen? Hur ser lärdomarna ut kring vilka konkreta steg som bör tas? Följande slutsatser våra egna, inspirerade av de samtal vi fört. De riktar sig primärt till chefer och ledare på högre nivåer. Och kanske främst av allt till politiker, i stat, regioner och kommuner. Vi har landat i sju punkter. Ingen av punkterna är tyvärr det givna svaret på frågan hur vi får ledningar att på allvar göra frågan om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön till sin men kanske kan de vara en startpunkt för den som ändå vill göra det. Och kanske finns det något sätt att, när det behövs, driva dem dithän.

- **Fördela styrningen**

Detta är den dimension där vi har lättast att ta ut en tydlig riktning. I dag är det kaskadstyrningen som fullständigt dominerar. En bättre balans kräver många steg åt andra hållet, mot mer fördelad styrning. På Sunt arbetslivs sajt finns verktyget Chefoskopet, ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar. Det bygger på viktiga delar av den forskning som vi använde i den ursprungliga rapporten. Verktyget är en utomordentlig utgångspunkt för att förbättra chefers förutsättningar och en viktig del av det är att förändra styrning och ledning. Det finns mycket att göra, såväl i offentliga som privata organisationer, för att rensa i dagens kaskader av styrning mellan olika nivåer. Få saker är sannolikt viktigare än detta för att första linjens chefer i sin tur ska kunna skapa en bättre organisatorisk och social arbetsmiljö i sina egna organisationer. Omställningarna som skett i hälso- och sjukvården kan mycket väl visa sig vara ett positivt exempel i bemärkelsen att de i stor utsträckning utformats och drivits underifrån. Problemlösandet har placerats där förutsättningarna finns att hitta de vägar som fungerar. Det är också möjligt att coronakrisens arbetsformer i flera avseenden kan ge inspiration till hur verksamheter ser ut när de, om än i en kris, befrias från en del av den rapporteringsbörda och administration som följt i spåren av dagens styrmodeller.

- **Öppna nya arenor**

En del av den förändrade styrningen måste vara nya arenor där olika nivåer möts och diskuterar varandras förutsättningar. Till viss del finns detta i dagens parts- och skyddsorganisation men vår misstanke är att även den i viss mån är fången i de gamla mönstren. Vad som krävs är arenor där hela verksamheten är på bordet och där de strategiska målen möter verksamhetens reella förutsättningar. Det som främst måste stärkas är förmågan att kanalisera kunskap uppåt och ge de högsta nivåerna direkt återkoppling på förutsättningarna att genomföra deras intentioner. Men givetvis också arenor som åtminstone till viss del kan ersätta störtfloden av direktiv och formell styrning uppifrån. En fördelad styrning och nya arenor är avgörande förändringar men de kan också vara hotande. Det är ett nytt sätt att formulera makt och ansvar. Ska förändringarna verkligen komma till stånd krävs det mycket arbete och att alla parter prioriterar just detta. I de offentliga verksamheterna vilar ett tungt ansvar på politiken men de behöver också stöd av förändringsvilliga fackliga organisationer och andra parter.

- **Var ledare**

Det sakledarskap vi efterlyser måste finnas på alla nivåer. Men förutsättningarna för det formas i stor utsträckning av de högsta ledarna. Hur ofta talar du om frågorna. Hur ofta ställs frågan till andra chefer om hur det går. På vilken plats i rapportering tar ni arbetsmiljön. Var finns frågorna i de stora talen och vilka förväntningar kommuniceras i organisationen? Det finns oändligt många sätt som chefer och ledare kan kommunicera vad som är viktigt i en organisation och i ett samhälle. Det är ett fundamentalt ansvar för höga ledare att använda sin bully pulpit för att tala om dessa frågor.

- **Sätt gränser**

I ledarskapet ligger också att sätta normer och gränser, informellt och formellt. Vår bild är att dessa måste flyttas från var de ligger i dag. Även om frågorna är komplexa, ansvar ligger hos många och lösningarna behöver sökas tillsammans så finns det utfall som är mer eller mindre acceptabla. De allra mest oacceptabla utfallen måste få konsekvenser. Det behöver inte vara i form av individuella sanktioner men de måste pekats ut och få följder. Vi menar att det bör skapas mekanismer som garanterar att så sker. Oavsett om det är i form av haverikommissioner eller något annat måste gränser sättas. Det är inte rimligt att vissa verksamheter år efter år kan uppvisa en ohälsa som dramatiskt skiljer sig från andra utan att det leder till ansvar och åtgärder.



- **Mät bättre**

Dagens styrmodeller är ofta förenade med en övertro på rapportering och data. Enorma mängder information ska samlas in, bearbetas och analyseras utan att det i praktiken hjälper dem som utför arbetet hur det går eller vad som kan göras bättre. Samtidigt finns det en hel del vi missar att följa eller följer bristfälligt. När det gäller organisatorisk och social arbetsmiljö är vår bild att vardaglig aktuell kunskap ofta saknas. Det görs ofta årliga mätningar med svag koppling till det aktuella läget och med dåliga förutsättningar för chefer att faktiskt agera på kunskapen. Många organisationer skulle förmodligen ha mycket att vinna på att mäta mycket enklare men mycket oftare. En veckobarometer med få variabler är ofta till större hjälp i det praktiska ledarskapet än en aldrig så komplett årlig undersökning. En av slutsatserna i vår rapport var också att vi bör bli bättre på att mäta det vi nästan aldrig mäter. Tanken är att vi behöver sätt att beskriva organisationer och deras modeller för styrning och ledning. Utan dessa blir det svårt att studera vad som skapar goda miljöer och inte. Detta var inte en punkt som väckte särskilt mycket reaktioner i våra samtal. Ett förslag var dock att mäta det vi hoppas att organisationer ska generera, att mäta etiska förhållningssätt, öppenhet och transparens. En annan reflexion var att det verktyg, Chefoskopet, som nämnts ovan, faktiskt bygger på att mäta den egna organisationens chefsförutsättningar. Det finns nog många vägar framåt men vi står kvar i vår bedömning att både det övergripande systemet och det vardagliga verksamhetsutfallet behöver beskrivas bättre. Det går att både mäta mindre och bättre.

- **Det behövs fler larm**

Frågorna kan behöva tvingas uppåt. Det vore ju bäst om det inte krävdes 60 lex Sara anmälningar för att pressa upp frågan på den politiska agendan men ibland behövs piskorna. Om en ökad acceptans av sakernas tillstånd har försvårat att få frågorna tillräckligt högt på ledningsdagordningen borde en minskad acceptans kunna göra motsatsen. Det finns verktyg. Svensk lagstiftning erbjuder vissa möjligheter att dra i larmsnöret. Kanske behöver de möjligheterna stärkas men det kan också vara så att fler helt enkelt behöver använda dem. Under punkten om att sätta gränser resonerar vi om möjligheten att automatisera larmen men sådana modeller kommer aldrig att fånga allt. Arbetsmiljölagen ger möjlighet till både skyddsstopp och begäran om åtgärder kring arbetsmiljö. Både regelverk och praxis bär dock tydliga arv från en tid då arbetsmiljö främst gällde fysiska risker av ett slag som ofta kan vara lättare att både identifiera och åtgärda än risker kopplade till den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Både reglerna som sådana och vem som har rätt att åkalla dem kan nog modifieras men i grunden ligger ändå en vana att acceptera det oacceptabla. Det är en kulturfråga som alla har ett ansvar att förändra.

- **Sätt innehåll före form**

Bredda det systematiska arbetsmiljöarbetet. I någon mån handlar den uppmaningen också om att inte begränsa det till en given form och givet innehåll. Det finns inget i sig som säger att OSA inte kan innehålla den typ av frågor vi menar måste rymmas. Det finns inget som hindrar att det blir en del av ledningsgruppers vardag i samma utsträckning som budget är det. Däremot kan det finnas strukturer och praxis som lägger begränsningar.

Att koppla den organisatoriska och sociala miljön till alla de dimensioner av verksamheten som lyfts i våra samtal kan som vi diskuterat vara en risk, den blir för mycket och därmed inget alls. Vi menar att vägen runt detta är att skilja på utfall och underliggande faktorer. I grunden handlar det om människors liv och hälsa. Det är en kärna som måste bli ännu tydligare än i dag. Men vägen till bättre hälsa berör alla delar av en arbetsplats och organisation. En organisations mål och syfte må bestämmas politiskt eller i styrelse och

ägargrupp. Det betyder inte att dess konsekvenser för medarbetarna ligger bortom deras intresse och rätt att diskutera och påverka.

Regelverket kring systematiskt arbetsmiljöarbete betonar att det ska ske som en del av allt annat ledningsarbete, inte som en sidoordnad process. Samtidigt är vår bild att det är just det som ofta sker. Arbetsmiljöarbetet hamnar i ett eget fack med väl avskilda processer och ansvar. Delvis, paradoxalt nog, som en konsekvens av de rutiner och processer som arbetsmiljöverket rekommenderar. Det är en årlig uppföljning av en årlig mätning och en avgränsad cykel av riskbedömningar, åtgärder och kontroller. Just detta placerar arbetet vid sidan av mycket annan styrning och ledning. Och alldeles för ofta låser det in det i den första linjens avgränsade enheter. Det går på tvärs mot både bokstav och anda i lagstiftningen och mot den centrala slutsatsen både i vår rapport och de efterföljande samtalen. Att bredda det systematiska arbetsmiljöarbetet kan kräva att utmana dess form och i förlängningen kanske också dem som är satta att verka i den formen.

## AVSLUTANDE REFLEXION - EN HÄLSNING FRÅN FÖRETAGSHÄLSOVÅRDEN

Efter att vi för första gången presenterat vår rapport kom det fram två medarbetare på företagshälsovården i ett stort privat företag. *Det där lät ju bra sa de, men hur får vi vår ledning att lyssna? Sjukfrånvaron är jättelåg. Långt ifrån alla mår bra men det syns ju inte.* Den frågan, i olika versioner, har varit central i många olika samtal kopplade till rapporten. Vi har som vi konstaterat inget riktigt bra enkelt svar. Däremot kanske en reflexion. Kunskap spelar roll.

Våra centrala slutsatser i rapporten bygger på ett brett och hårt arbete av många forskare att beskriva verkligheten. En successivt bättre förståelse av hur chefers förutsättningar formas av organisatoriska strukturer har hjälpt oss att få syn på kopplingen mellan de organisatoriska strukturerna och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i första linjens verksamhet. Det är en vetenskaplig systematisering av kunskap. En trovärdig berättelse som skapar förståelse och ett argument för förändring. Men trovärdiga berättelser finns överallt. Om vi lär oss att hitta dem.

Den som har alldeles för mycket att göra kan lyfta det med sin närmaste chef och be om avlastning. Det är en berättelse om lokalt arbetsmiljöarbete. En berättelse om hur det ska gå till mellan chefer och medarbetare. En berättelse som ofta görs till symbol för arbetsmiljöarbete. Samma chef och samma medarbetare kan också gemensamt konstatera att orsakerna till den höga arbetsbelastningen ligger någon annanstans. Och möjligheten att verkligen göra något åt dem. Den främsta orsaken kanske är mötet mellan ett nytt beslutsstöd från Socialstyrelsen, en omorganisation från kommunen som skapat uppstyckade arbetsuppgifter utan möjlighet till helhetsansvar och alltför många juniora kollegor på grund av att de andra har slutat. Det är en berättelse om politik, om styrning och ledning och om de långsiktiga konsekvenserna av arbetsmiljön för en hel grupp. Men det är likväl en berättelse om systematiskt arbetsmiljöarbete. Den behöver bara formuleras så och den behöver tas upp där makten att göra något finns. Ju bättre vi blir på att se de berättelserna och att formulera dem för vad de är desto lättare kommer det att bli att placera ansvaret där det hör hemma. Det är nog i längden det enda sättet att på riktigt, i praktiken, bredda det systematiska arbetsmiljöarbetet. Och det är en uppgift som företagshälsovården kan hjälpa till med.