

Chefers förutsättningar att förebygga och stödja medarbetare vid psykisk ohälsa

Tema: Förebygga sjukfrånvaro på arbetsplatsen

Monica Bertilsson

Docent/lektor Göteborgs universitet





GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Chefers förutsättningar att förebygga och stödja medarbetare vid psykisk ohälsa

Monica Bertilsson, docent i Folkhälsovetenskap

Avdelningen för Samhällsmedicin och folkhälsa

monica.bertilsson@gu.se

**Reella förutsättningar?
Produktionen?**

**Förebygga
psykisk ohälsa**

**Alla övriga
chefsuppgifter**



Symtom?

Arbetsförmåga?

Anpassningar?

Kollegor?

**Förebygga
sjukskrivning**

**Återgång
i arbete**

**Hantera stigma och svåra känslor
(fördomar, ångest)**

Arbetsförmåga?

Anpassningar?

Kollegor?

Fokus idag...



- Chefers kompetens & behov
- Stigma mot psykisk sjukdom
- Chefers organisatoriska stöd
- Chefers strategier (nämner bara)



Hur ser chefer på sin egen kompetens och behov av stöd när det gäller psykiska besvär bland medarbetare?

Andel chefer som **skattar** att de har kompetens för att stödja medarbetare med psykisk ohälsa arbetsplatsen

	Offentlig sektor 2024 n=2147	Privat sektor 2021 n=3425
Känner mig säker på hur jag kan stödja	58%	52%
Har tillräcklig kunskap om relevanta lagar och regler	48%	40%
Har tillräcklig kunskap om utmattning, ångest och depression	56%	45%

Bertilsson et al. Enkätstudier 2021, 2024

Får chefer utbildning om hur de ska stödja medarbetare med psykiska besvär?

Offentlig sektor

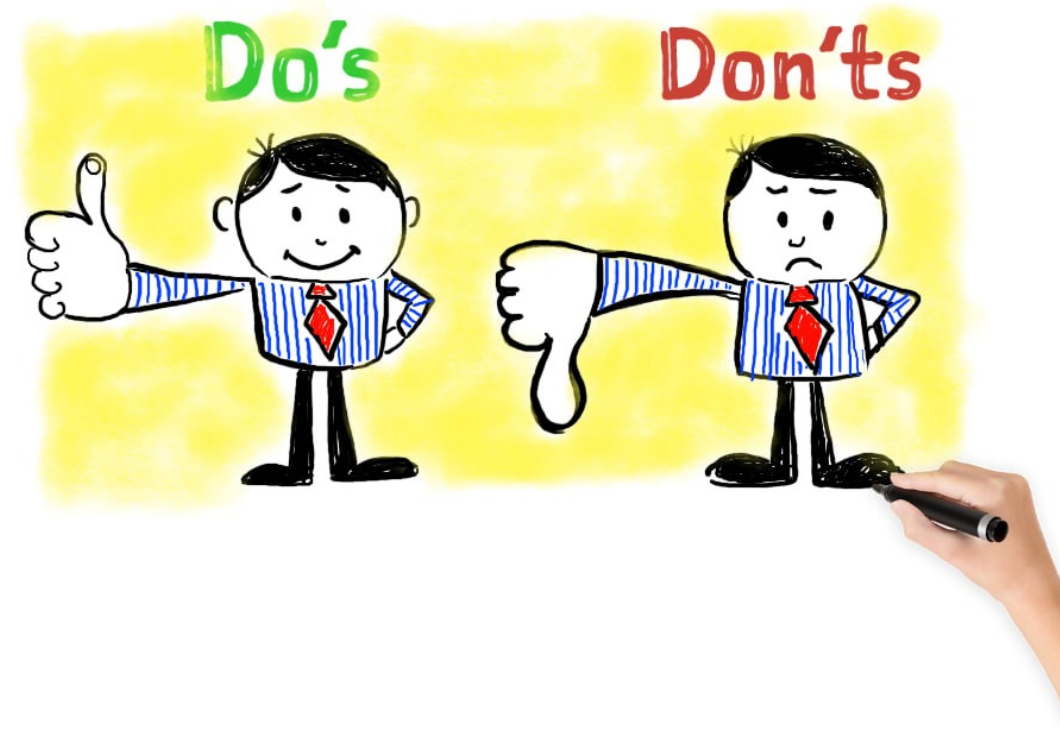
År	Ja	Nej
2017	29%	71%
2024	45%	55%

Privat sektor

År	Ja	Nej
2017	25%	75%
2021	39%	61%

Bertilsson et al. Enkätstudier genomförda 2017, 2021, 2024

Istället.....



- Lär sig på första medarbetar-"fallet"
- Learning by doing'
- Känner sig osäkra
- Den 'osynligt' nedsatta arbetsförmågan

Dewa 2006, Munir 2009, Tjulin 2010, Lemieux 2011, Shann 2014, Martin 2018, Bertilsson 2021, Tengelin 2025, 2026

Vilka organisatoriska stöd vill chefer ha?

- Praktiskt användbara organisatoriska rutiner och strukturer
- Handlingsutrymme för chefen
- Adekvat utbildning till chefer
- Kunniga expertfunktioner
- Socialt stöd och bollplank via kollegor och egna chefer

Tengelin 2025, Tengelin – pågående studie



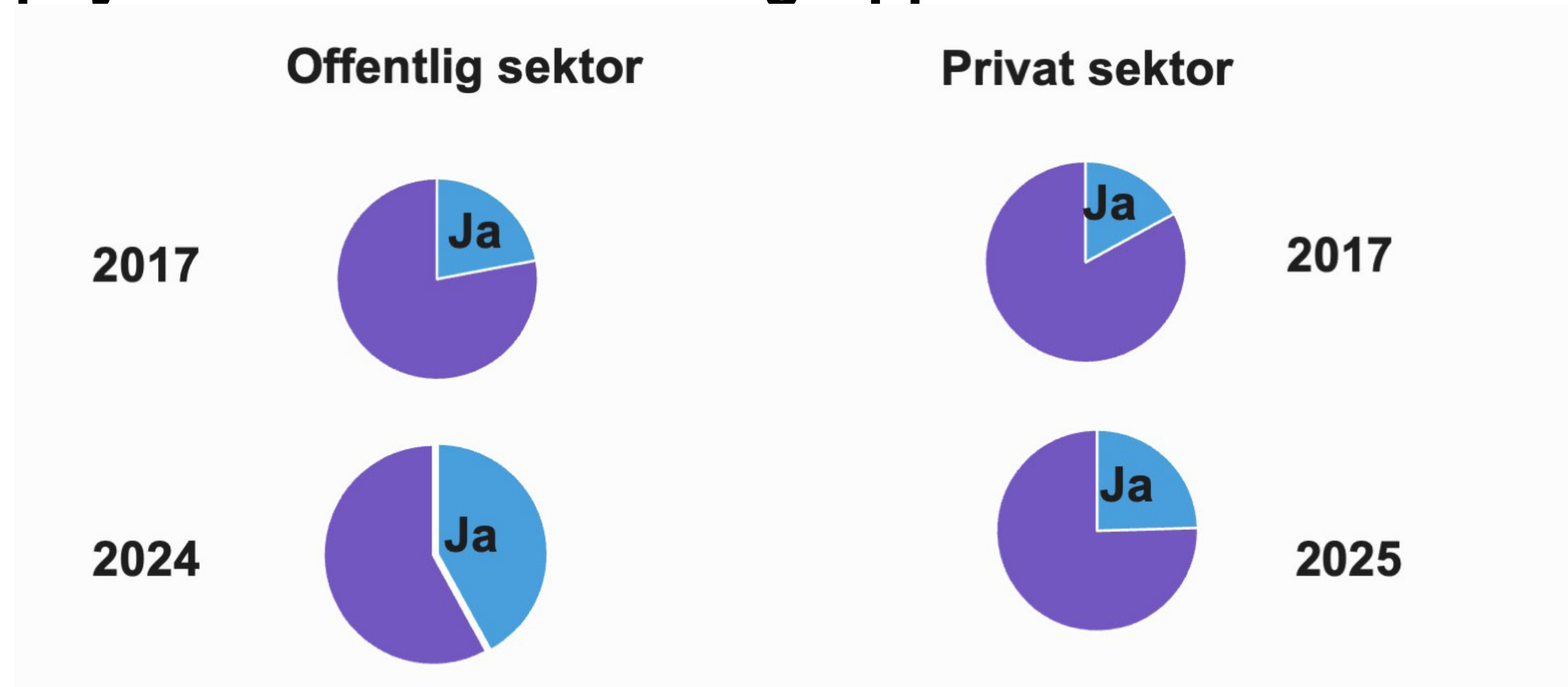
**Är det accepterat med psykiska
besvär på arbetsplatsen?**

Är det accepterat att prata om utmattning, ångest och depression?

Andel som svarar "ja" (stämmer mycket bra/stämmer ganska bra)	Offentlig sektor n=2147	Privat sektor n=3425
Inom företaget / organisationen	70%	70%
Bland oss chefer och arbetsledare	73%	71%
I arbetsgruppen	72%	71%
De flesta medarbetare skulle berätta om de	44%	54%

Bertilsson et al. Enkätstudier 2021, 2024

Hur vanligt är det att chefer tar upp samtal om psykiska besvär i arbetsgruppen?



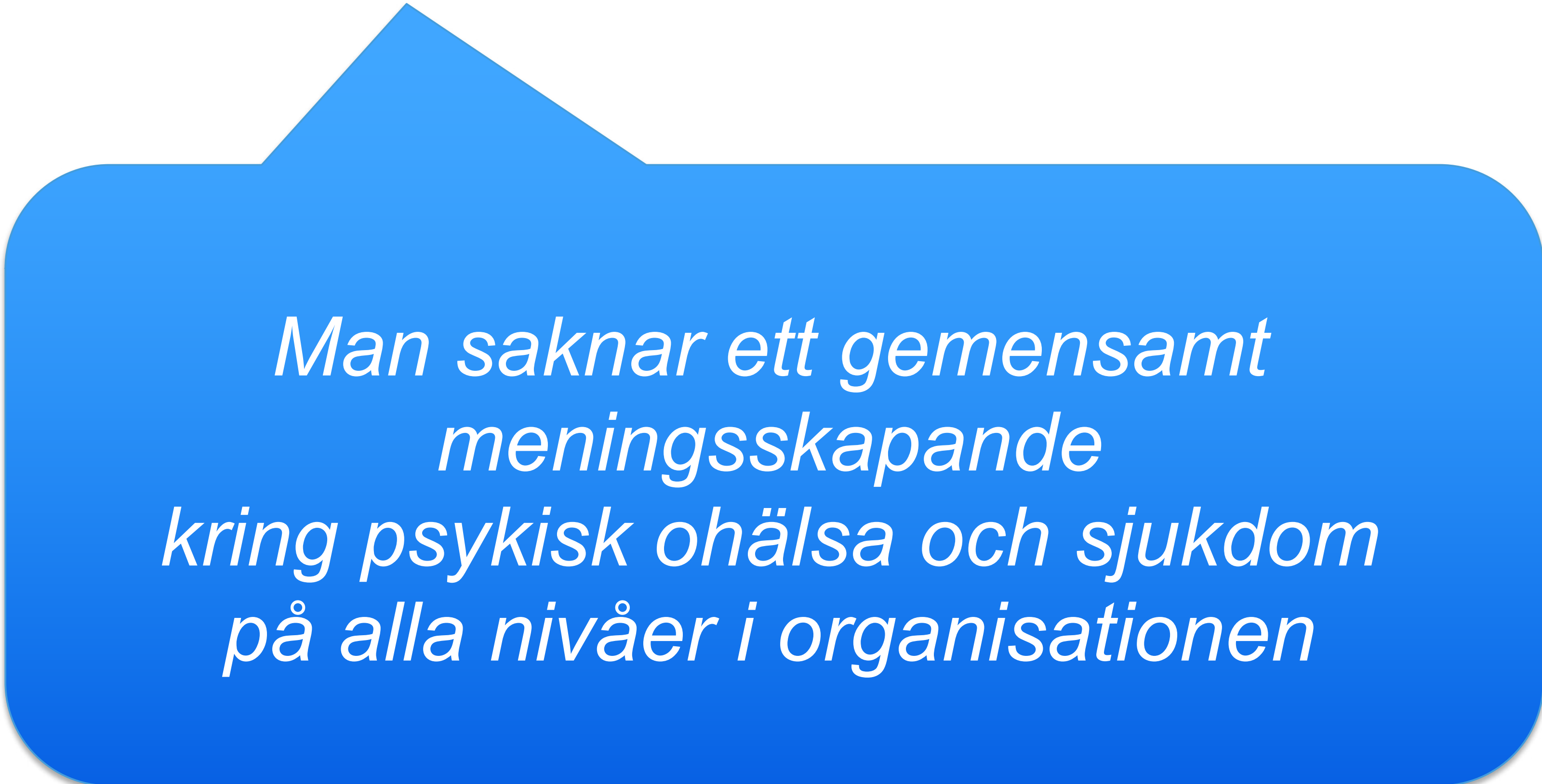
Bertilsson et al. Enkätstudier genomförda 2017, 2021, 2024

Är det några ”risker” med stigma?

- Chefers negativa attityder minskar sannolikheten för att chefer:
 - arbetar förebyggande
 - använder anpassningsåtgärder
- Negativa attityder inom högre ledning, bland chefskollegor och i arbetsgruppen
 - minskar chefers möjlighet att förebygga sjukskrivning

Hultberg 2023, Bertilsson 2024, Schuller 2024

Röster från chefer



*Man saknar ett gemensamt
meningsskapande
kring psykisk ohälsa och sjukdom
på alla nivåer i organisationen*

Projekten Chefer som agerar: Att förebygga sjukskrivning hos medarbetare med psykisk ohälsa och betydelsen av organisations- och arbetsplatskontext.



**Hur uppfattar chefer stöd
från sina organisationer?**

Får chefer stöd när det gäller psykisk ohälsa på arbetsplatsen?

Andel chefer som svarar GOTT stöd från:	Offentlig sektor n=2147	Privat sektor n=3425
Högsta ledningens arbete med psykisk ohälsa	45%	54%
Organisationens systematiska arbetsmiljöarbete	54%	50%
Organisationens policys och riktlinjer	40%	52%
Ledningsgruppens arbete med personalfrågor	45%	50%
Interna stödfunktioner som HR / personalfunktion	48%	41%
Externa stödfunktioner som företagshälsovård	58%	40%

Bertilsson et al. Enkätstudier 2021, 2024

Har organisatoriskt stöd betydelse för chefer?

Upplevelse av stöd från organisationen avseende psykisk ohälsa:	Har kännedom om relevanta lagar och regler OR*	Känner sig säker på hur man ska stötta medarbetare med psykiska besvär OR*
Dåligt stöd	2	1
Något stöd	1.6	2.3
Hyfsat stöd	2.6	4.2
Gott stöd	4.1	8.0

*fullt justerad modell

Bertilsson et al, konferensabstrakt (i manus)

Vad har betydelse för chefers möjligheter att förebygga sjukskrivning vid psykiska besvär?

Privat sektor,

de mest betydande faktorerna

- Organisatoriskt stöd från högre ledning, policys, HR m m
- Acceptans och öppenhet kring psykisk ohälsa
- Balans mellan rimliga krav och goda resurser.
- Bra stöd från expertfunktioner

Offentlig sektor,

- Pågående analyser

Corin et al 2026, Björk et al – pågående studie



**Vad gör chefer när det gäller
psykisk ohälsa på arbetsplatsen?**

Konkreta råd från erfarna chefer

- Färdig senare i vår
- Fritt tillgänglig på <https://www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar>

Att vara chef när en
medarbetare mår psykisk
dåligt

Konkreta råd från svenska chefer för
bemötande och åtgärder



 GÖTEBORGS UNIVERSITET

OBS: ej slutprodukt

afa
FÖRSÄKRING

Goda förutsättningar för chefer när det gäller psykisk ohälsa på arbetsplatsen

Handlings- kompetens

Bra organisatoriskt stöd
Förståelse för hur arbetsförmåga påverkas

Förutsättningar i praktiken

Konkreta och praktiska stöd - vad och hur gör man
Tillåta flexibilitet – passa medarbetare / arbetsplats
Arbets tid & resurser

Organisatoriskt lärande

Normalisera psykisk ohälsa – bryta stigma
Kollegiala mötesformer för medvetet lärande

Bertilsson 2013, 2015, 2024, 2025, Van de Voort 2019, Hultqvist 2023, Schuller 2024, Tengelin 2022, 2025, 2026 + pågående studier

Goda förutsättningar för chefer när det gäller psykisk ohälsa på arbetsplatsen



Bra organisatoriskt stöd

Förståelse för hur arbetsförmåga påverkas

Konkreta och praktiska stöd - vad och hur gör man
Tillåta flexibilitet – passa medarbetare / arbetsplats
Arbetstid & resurser

Normalisera psykisk ohälsa – bryta stigma
Kollegiala mötesformer för medvetet lärande

Bertilsson 2013, 2015, 2024, 2025, Van de Voort 2019, Hultqvist 2023, Schuller 2024, Tengelin 2022, 2025, 2026 + pågående studier