

Slutrapport:

Chefers stöd till medarbetare med vanliga psykiska besvär som depression och ångest – en kvalitativ studie

Populärvetenskaplig sammanfattning

Bakgrund

Vanlig psykisk sjukdom, såsom ångest och depression, har blivit allt vanligare på arbetsplatser och sjukskrivning på grund av dessa skäl ökar. De få studier som undersökt hur chefer hanterar denna typ av besvär hos medarbetare visar att chefer ofta saknar kunskap och resurser för att ge adekvat stöd. I detta projekt har vi därför utforskat hur erfarna chefer faktiskt agerar när de stödjer medarbetare med psykisk ohälsa.

Syfte

Syftet med studien var att utforska hur svenska chefer agerar när de stödjer medarbetare med vanliga psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga. Mer specifikt utforskade studien:

- a. hur chefer blir medvetna om psykiska besvär bland sina medarbetare, samt
- b. vilka strategier chefer använder för att stödja anställda som upplever psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga

Genomförande

Studien bygger på data från en tidigare undersökning där åtta fokusgrupper genomfördes med chefer från både privat och offentlig sektor. Intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades med tematisk analys. Analysen resulterade i ett antal teman som fångar de strategier som chefer beskriver i sitt arbete. För varje tema utvecklades sedan en så kallad 'storyline', en analytisk berättelse som beskriver kärnan i varje tema.

Resultat

Baserat i sex teman beskrivs hur chefer får kännedom om att en medarbetare har psykiska besvär samt hur de stödjer medarbetarnas förmåga att arbeta genom självreflekterande, kommunikativa, relationsorienterade, tillmötesgående och psykosociala strategier. Till varje tema utvecklades en *storyline*: Den medarbetare jag känner är inte där; Jag måste lita på mitt omdöme; Att spela amatörpsykolog; Att ha medarbetaren i åtanke; Att agera utifrån individuella behov och Att hålla ihop arbetsgruppen.

Nyttiggörande

Studien har publicerats i en vetenskaplig tidskrift och kompletterats med en svenskspråkig skrift som kortfattat beskriver ämnesfältet samt ger konkreta, erfarenhetsbaserade råd till chefer.

Resultaten sprids vidare genom två nationella webinarier och görs fritt tillgänglig via relevanta hemsidor. Sammantaget bidrar projektet med praktiskt användbar kunskap för att stärka chefers förmåga att tidigt uppmärksamma och stödja medarbetare med psykisk ohälsa.

Projektbeskrivning

Inledning och bakgrund

Vanlig psykisk sjukdom såsom depressions- och ångestsjukdom och relaterad sjukskrivning utgör en betydande utmaning i svenskt arbetsliv (1). Arbetsförmågan påverkas i hög grad (2, 3) och inom OECD-länderna så uppskattas psykiska besvär stå för 30-50 % av all långtidssjukskrivning och sjukersättning (4). Dessa besvär är ofta arbetsrelaterade och arbetsplatsens betydelse, både för att förebygga dessa tillstånd och underlätta återgång i arbete efter sjukskrivning, lyfts därför gång på gång i forskningen på området (1, 5). Samtidigt upplever många chefer att psykiska besvär är svårt att närma sig på arbetsplatsen, bland annat på grund av det stigma som omger dem (6-8). Trots ett ökat fokus på psykiska besvär på arbetsplatser, så saknar många chefer praktiska råd för hur de ska hantera och stödja dessa enskilda medarbetare (6-8). Det är viktigt att medarbetare med psykiska besvär får ett adekvat stöd av sin chef (1, 5), men medarbetare med dessa besvär kan också vara en stor utmaning för chefer (7, 9, 10).

Enligt Arbetsmiljölagen har arbetsgivaren ansvar för att förebygga sjukskrivning och även ett långtgående ansvar vid återgång till arbete efter sjukfrånvaro, liksom för anställdas hälsa och säkerhet. I praktiken fördelas dock arbetsmiljöuppgifter ofta till närmaste chef. Få studier har emellertid vänt sig till chefer och undersökt vilket stöd de faktiskt ger och vilka strategier de använder när de stödjer medarbetare med psykiska besvär (1, 7). En enkätstudie med över 1800 chefer visar att den vanligaste åtgärden är att chefen själv ger ett ökat stöd, vilket rapporterades av 90% av deltagarna (11), exempelvis genom att chefen ändrar beteende och ökar sin kontaktyta mot medarbetaren. Liknande resultat återfinns i andra studier, där ett mer stödjande ledarskap beskrivs som en central arbetsanpassningsåtgärd i en holländsk studie bland drygt 200 chefer och HR-specialister (12). Stödet blir ofta omfattande och långvarigt (6), och situationen upplevs ofta som både stressande och skrämmande (7, 13). De få studier som gjorts bland chefer har funnit att chefer tycker att det är svårt att stödja medarbetare med psykiska besvär på grund av brist på adekvat kunskap (6, 9), fördomar (9), svårigheter att förstå den nedsatta arbetsförmågan (6, 10) och svårigheter att göra arbetsanpassning (9, 10).

Syfte och frågeställningar

Såvitt vi känner till saknas svenska kvalitativa studier som specifikt fokuserar på chefers stöd till medarbetare med psykiska besvär. Därmed saknas också empiriskt förankrad kunskap om hur detta stöd faktiskt tar sig uttryck i en svensk arbetslivskontext. Denna kunskapslucka är betydelsefull, inte minst mot bakgrund av arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljö och återgång i arbete samt den centrala roll som chefer har i det dagliga stödarbetet.

Syftet med studien var därför att utforska hur svenska chefer agerar när de stöttar medarbetare med psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga. Mer specifikt utforskade vi:

- a. hur chefer blir medvetna om psykiska besvär bland sina anställda, och
- b. vilka strategier chefer använder för att stödja anställda som upplever psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga.

Projektets genomförande.

Datainsamlingen genomfördes under 2018–2019 och omfattade åtta fokusgrupper med totalt 31 chefer (21 kvinnor, 10 män). Samtliga deltagare hade erfarenhet av att ha stöttat minst en medarbetare med depressions- eller ångestsjukdom. Fyra fokusgrupper genomfördes med chefer från privat sektor och fyra fokusgrupper med chefer från offentlig sektor. Cheferna var verksamma inom olika branscher, till exempel vård och omsorg, utbildning, kontor, industri och teknik. Fokusgrupperna strukturerades kring två övergripande områden: 1) deltagarnas erfarenhetsbaserade förståelse av hur medarbetares förmåga att arbeta påverkas av depression och ångest (14) och 2) deltagarnas strategier och stöd till medarbetare med depression och ångest och nedsatt arbetsförmåga. Denna studie baseras på intervjudata från det andra fokusområdet. Nyckelfrågor i område två var hur cheferna upptäcker och förstår att en medarbetare lider av depressions- och ångestbesvär, vilka färdigheter och strategier de använder sig av för att stödja dessa medarbetare, hur arbetsgruppen påverkas samt vilka erfarenhetsbaserade råd de skulle ge till chefer som möter sin allra första medarbetare med psykiska besvär.

Intervjuguiden utvecklades med utgångspunkt i tidigare forskning (9, 10) och prövades i en pilotomgång där intervjuguiden testades och diskuterades med deltagarna. Samtliga fokusgrupper leddes av två moderatorer. Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant.

Data analyserades med induktiv tematisk analys med syfte att identifiera och beskriva innebörder och variationer av chefers erfarenheter i att stödja medarbetare med depression och ångest (15). För att säkra en god kvalitet på analysen lästes samtliga intervjuer av två medförfattare, som var för sig identifierade meningsbärande enheter. Därefter drev förste-författaren analysarbetet och utarbetade koder, teman, beskrivningar och begrepp. Medförfattare deltog fortlöpande aktivt med läsning, reflektion, förståelse och konstruktiva synpunkter under analys och vid framskrivning av resultat.

För att bättre åskådliggöra fynden valde vi att redovisa resultatet som både teman och 'storylines'. Temana fångar bredden av de strategier som identifierats i materialet, medan *storylines* används för att syntetisera och förmedla kärninnehållet i respektive tema, och därigenom underlätta tolkning och förståelse av resultaten.

Forskningsresultat

Vi identifierade sex teman och formulerade sex storylines som tillsammans beskriver hur chefer uppmärksammar och stödjer medarbetare med psykiska besvär.

Det första temat identifierar de olika sätt chefer får kännedom om att medarbetare har psykiska besvär. Storylinen '*Den medarbetare jag känner är inte där*' beskriver hur chefer inte längre känner igen sin medarbetare och hur hen är förändrad jämfört med tidigare. Cheferna upptäcker problemen främst genom beteendeförändringar, signaler från kollegor eller i direkt dialog med medarbetaren.

Det andra temat identifierar chefers medvetna förhållningssätt och genomtänkta överväganden i stödarbetet. Storylinen *'Jag måste lita på mitt omdöme'* beskriver hur cheferna ofta tolkar psykiska besvär som orsakade av medarbetarens privata situation, vilket leder till behov av mer holistiska strategier från chefers sida. Den beskriver också hur chefer arbetar med strategiska planer och ibland avviker från formella riktlinjer för att kunna agera utifrån vad de bedömer vara bäst för individen och verksamheten, något som kan ge upphov till etiska dilemman. Vidare framgår hur chefer ofta saknar kunskap och på olika sätt aktivt söker kunskap.

Det tredje temat identifierar den balansgång chefen behöver hantera mellan olika chefsroller, där chefen behöver visa empati samtidigt som hen upprätthåller arbetsplatsens krav. Storylinen *'Att spela amatörpsykolog'* beskriver hur svårt det är för chefer att vara en förstående chef därför att det lätt kan övergå till ett slags terapeutiskt bemötande. Istället bör chefen vara lite 'fyrkantig' i sitt bemötande därför att det blir bättre för hela den stödjande processen och underlättar även att följa riktlinjer.

Det fjärde temat identifierar hur chefer använder olika strategier för att bygga tillit och samarbete, skapa trygghet, tydlighet och förutsägbarhet i en för medarbetaren sårbar situation. I storylinen *'Ha medarbetaren i åtanke'* beskrivs att chefer tycker detta är en viktig del av att stödja medarbetare. Men också, att man inte bara får fokusera på problem utan snarare poängtera det som går bra och framåt.

Det femte temat identifierar olika strategier för att anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö efter medarbetarens aktuella arbetsförmåga. I temat framgår också vikten av att involvera medarbetaren aktivt i lösningar och tydliggöra hans skyldigheter. I storylinen *'Att agera utifrån individuella behov'* beskrivs dessutom hur anpassning för en medarbetare i vissa fall generaliserades till hela arbetsgruppen, därför att det visade sig att 'anpassningen' var ett bättre sätt att organisera arbetet för alla medarbetare. Samtidigt innebär anpassningsarbetet ofta en ökad arbetsbörda för chefen samt ökade kostnader. Särskilda svårigheter med anpassningsbehov i aktivitetsbaserade kontor lyftes. Ett ytterligare dilemma var när de psykiska besvären snarare triggades av medarbetarens privata situation men chefer fortfarande var ålagda att anpassa på arbetsplatsen, vilket inte hade förväntad effekt och därmed upplevdes frustrerande.

Det sjätte och sista temat identifierar chefers strategier i relation till arbetsgruppen och hur hen hanterar relationen till övriga medarbetare. I Storylinen *'Att hålla ihop arbetsgruppen'* beskrivs vikten av att hantera integritet och sekretess varsamt, samt, att göra en gemensam plan med medarbetaren om vad som bör och kan kommuniceras till kollegor. Chefen måste även hantera oro och frustration i arbetsgruppen, sätta gränser och samtidigt se till att de sociala banden mellan medarbetaren och arbetsgruppen bevaras. Samtidigt måste chefen även hålla koll på arbetsgruppens totala arbetsmiljö, då en medarbetares nedsatta arbetsförmåga kan leda till ökad belastning för alla i gruppen.

Diskussion

Jämförelse med tidigare forskning

Såvitt vi känner till finns det inga jämförbara kvalitativa studier i en svensk kontext, vilket gör våra resultat till ett viktigt empiriskt bidrag. Fynden relaterar dock till och kompletterar befintlig internationell forskning.

Storyline *'Den medarbetare jag känner är inte där'* understryker betydelsen av att chefer tidigt får kännedom om signaler på psykiska besvär (16). Här framkommer att chefer vill agera tidigt, vilket också studien av Martin et al (2018) identifierade (6). Detta pekar på ett återkommande gap mellan intention och faktisk praktik.

Storyline *'Jag måste lita på mitt omdöme'* beskriver chefers lojalitet med sin medarbetare och deras behov av handlingsutrymme. Ett centralt, och så vitt vi vet, nytt fynd är att chefer ibland medvetet väljer att gå sin egen och därmed avviker från formella riktlinjer för att kunna anpassa stödet efter individens och verksamhetens behov. Tidigare studier har dock visat att chefer behöver ett visst manöverutrymme för att åtgärder och stöd på bästa sätt ska passa både arbetsplats och individuell medarbetare (8), men våra resultat synliggör de etiska dilemman som kan uppstå i detta utrymme. Samtidigt framkommer en tendens att chefer verkar distansera sig från arbetsplatsens eventuella påverkan på medarbetarens besvär och i stället placerar orsaken till besvären i medarbetarens privatliv. Detta fynd beskrivs i flera andra kvalitativa studier (9, 17, 18) och är problematiskt då det finns en stor risk att ett sådant förhållningssätt riskerar att försvaga ett systematiskt, förebyggande arbetsmiljöarbete (1, 19, 20).

Storyline *'Att spela amatörpsykolog'* ligger i linje med andra studier som pekar på att chefers emotionella och sociala stöd är nödvändiga för att bygga förtroendeingivande relationer (1, 5, 21). Vårt bidrag fördjupar denna bild genom att synliggöra den svåra balansgång som det medför för chefen; mellan empati och professionalitet, och mellan stöd och krav. Detta resultat pekar på ett behov av ökad kunskap och stöd till chefer i denna komplexa roll (7, 8).

Storyline *'Ha medarbetaren i åtanke'* ligger i linje med tidigare kunskap om medarbetares behov av kommunikation från chefen, exempelvis att bli lyssnad på när det gäller arbetsrelaterade problem (5) och att bli bekräftad när man söker stöd (16). Vår studie konkretiserar hur sådant stöd tar sig uttryck i vardaglig praktik, särskilt genom att kombinera ett lyhört förhållningssätt med ett aktivt fokus på progression och fungerande aspekter i arbetet.

Flera av de strategier och anpassningar som beskrivs i Storyline *'Att agera utifrån individuella behov'* återfinns i tidigare studier (5, 12). Ett viktigt tillägg i våra resultat är hur individuella anpassningar i vissa fall får spridningseffekter och bidrar till förbättrade arbetssätt på gruppnivå. Samtidigt synliggör våra resultat de praktiska och organisatoriska utmaningar som anpassningsarbete innebär, inklusive ökad arbetsbelastning för chefer och begränsningar i vissa arbetsmiljöer, såsom aktivitetsbaserade kontor.

Storyline *'Att hålla ihop arbetsgruppen'* beskriver svårigheter som kan uppstå i förhållande till arbetsgruppen. Att det kan uppstå problem finns beskrivna i tidigare studier, både bland chefer (6) och bland medarbetare med psykiska besvär (2). Att chefer tar hjälp av medarbetare finns också beskrivet sedan tidigare (6, 8). Våra resultat bidrar genom att tydliggöra de avvägningar chefer gör mellan transparens och sekretess, samt de etiska dilemman som uppstår i balansen mellan den enskilda medarbetarens behov och arbetsgruppens situation (11).

Metodologiska överväganden

Studiedesignen att både diskutera erfarenheter av medarbetares nedsatta arbetsförmåga och hur de stödjer dessa medarbetare, ser vi som en styrka då deras stödjande strategier blev explicit kopplade till just nedsatt förmåga.

För att ytterligare stärka studiens praktiska relevans inkluderades en sista intervjufråga om vilka råd cheferna skulle ge till andra chefer som är nya i att stödja medarbetare med psykiska besvär. Dessa råd baserades på de gemensamma reflektioner som utvecklades under fokusgruppsdiskussionerna och kan därmed förstås som en syntes av deltagarnas samlade erfarenheter. Råden utgör ett viktigt ytterligare bidrag från studien, vilket också guidat framtagandet av den svenska skriften.

Fokusgrupperna genomfördes före Covid-19 pandemin, vilket bör beaktas vid tolkningen av resultaten. Sedan dess har förutsättningarna för chefers arbete förändrats, inte minst genom en ökning av distans- och hybridarbete. En tidigare studie från våra projekt bland chefer visar att chefer upplever det som avsevärt svårare att upptäcka behov och ge stöd till medarbetare som arbetar på distans (24). Detta innebär att vissa av de identifierade strategierna kan ha begränsad överförbarhet till dagens arbetsliv, där fysiskt frånvarande medarbetare ställer andra krav på ledarskap och uppföljning.

Nyttiggörande

Projektets resultat har spridits genom både vetenskapliga och praktisknära kanaler för att nå Afa Försäkrings centrala målgrupper, inklusive chefer, HR, företagshälsovård och andra aktörer inom arbetsmiljöområdet. En vetenskaplig artikel har publicerats i *Disability and Rehabilitation* (22) (se bilaga), vilket bidrar till den internationella kunskapsbasen. För att nå en bredare svensk målgrupp har resultaten även kommunicerats genom en pressrelease via Institutet för stressmedicins hemsida (Västra Götalandsregionen).

För att stödja praktisk tillämpning har vi tagit fram en svenskspråkig informationsskrift: 'Att vara chef när en medarbetare mår psykisk dåligt – Konkreta råd till svenska chefer för bemötande och åtgärder' (se bilaga). Skriften vänder sig i första hand till chefer och arbetsledare med personalansvar, men är även relevant för HR-specialister, fackliga företrädare, företagshälsovård och andra professioner som i sina roller ger stöd till chefer eller medarbetare i frågor som rör psykisk ohälsa och arbetsmiljö. Innehållet bygger direkt på studiens empiriska resultat och omsätter dessa till konkreta, användbara råd. Skriften finns fritt tillgänglig via Göteborgs Universitet <https://www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar> och därmed lätt att sprida och använda i olika organisatoriska sammanhang. Resultaten och skriften kommer även att presenteras vid två nationella webinarier riktade till centrala målgrupper: den 9 september 2026 via Afa försäkring och den 23 september 2026 via Försäkringskassan till deras nationella nätverk av chefer. Denna typ av spridning möjliggör dialog, kunskapsöverföring och implementering i praktiken.

Vi har i olika media redan informerat om att skriften kommer samt vid Socialförsäkringens dag, en nationell konferens arrangerad av Försäkringskassan den 26/03/11 i Stockholm, samt, samt via digitala kanaler. Sammantaget bidrar projektet till att stärka chefers kompetens i att tidigt uppmärksamma och hantera psykisk ohälsa, förbättra arbetsplatsers förmåga att arbeta förebyggande och stödjande, samt därigenom minska risken för sjukskrivning och underlätta hållbar återgång i arbete.

Medverkande forskare

Monica Bertilsson, docent, Avdelningen för Samhällsmedicin och folkhälsa, Göteborgs Universitet

Linda Corin, PhD, forskningsledare, Institutet för Stressmedicin, Region Västra Götaland

Christian Ståhl, professor, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings Universitet

Ellinor Tengelin, universitetslektor, Institutionen för hälsovetenskaper, Mittuniversitetet

Finansiering

Forskningsanslag från Afa försäkring

Referenslista

1. Vingård E. Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro. Kunskapsöversikt, uppdaterad 2020. Stockholm Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd.; 2020
2. Bertilsson M, Petersson E-L, Östlund G, Waern M, Hensing G. Capacity to work while depressed and anxious - a phenomenological study. *Disabil Rehabil.* 2013;35(20):1705-11.
3. Danielsson L, Bertilsson M, Holmgren K, Hensing G. Working in dissonance: experiences of work instability in workers with common mental disorders. *BMC public health.* 2017;17(1):472.
4. OECD. Fit mind, fit job. From evidence to practice in mental health and work. Paris: OECD Publishing; 2015.
5. van Hees SG, Carlier BE, Vossen E, Blonk RW, Oomens S. Towards a better understanding of work participation among employees with common mental health problems: a systematic realist review. *Scand J Work Environ Health.* 2022;3(48):173-89.
6. Martin A, Woods M, Dawkins S. How managers experience situations involving employee mental ill-health. *Int J Workplace Health Manag.* 2018;11(6):442-63.
7. Bertilsson M, Hensing G, Ståhl C. Chefen - en nyckelperson för medarbetare som har psykiska besvär. In: Hensing G, Holmgren K, Björk L, editors. *Psykisk hälsa i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur AB; 2021.
8. Tengelin E, Björk L, Corin L, Hensing G, Staland-Nyman C, Ståhl C, et al. Managers' Use of Organizational Resources when Supporting Employees with Common Mental Disorders: A Swedish Qualitative Study. *J Occup Rehabil.* 2025:1-17.
9. Lemieux P, Durand M-J, Hong QN. Supervisors' perception of the factors influencing the return to work of workers with common mental disorders. *J Occup Rehabil.* 2011;21(3):293-303.
10. Johnston V, Way K, Long MH, Wyatt M, Gibson L, Shaw WS. Supervisor Competencies for Supporting Return to Work: A Mixed-Methods Study. *J Occup Rehabil.* 2015;25:3-17.
11. Blomberg A, Hensing G, Bertilsson M. Chefers perspektiv – en saknad pusselbit. En web-baserad survey om svenska chefers kunskap, erfarenheter och strategier när det gäller medarbetare med nedsatt arbetsförmåga på grund av depression och ångest. Rapport Göteborg: Göteborgs Universitet; 2020.

12. Bastien M-F, Corbière M. Return-to-Work Following Depression: What Work Accommodations Do Employers and Human Resources Directors Put in Place? *J Occup Rehabil.* 2019;29(2):423-32.
13. Martin A. Individual and contextual correlates of managers' attitudes toward depressed employees. *Hum Resour Manage.* 2010;49(4):647-68.
14. Tengelin E, Hensing G, Holmgren K, Ståhl C, Bertilsson M. Swedish managers' experience-based understanding of the Capacity to work in employees with Common Mental Disorders: a Focus Group Study. *J Occup Rehabil.* 2022;32(4):685-96.
15. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology.* 2006;3(2):77-101.
16. Dimoff J, Kelloway EK. Mental health problems are management problems: Exploring the critical role of managers in supporting employee mental health. *Organ Dyn.* 2019;48:105-12.
17. Norvell Gustavsson I, Müssener U, Ståhl C. Acting the part: how social and organisational factors shape managers' actions towards employees with repeated short-term sickness absence. *Int J Workplace Health Manag.* 2021;14(6):634-49.
18. Tinnerholm Ljungberg H, Olsson C, Jensen I, Nybergh L, Björk Brämberg E. Managers' experience of causes and prevention of sick leave among young employees with Common Mental Disorders (CMDs)—A qualitative interview study with a gender perspective. *Plos one.* 2023;18(9):e0292109.
19. Hultqvist J, Zhang P, Staland-Nyman C, Bertilsson M. Managers' Influence on the Prevention of Common Mental Disorders in the Workplace: A Cross-Sectional Study among Swedish Managers. *J Occup Environ Med.* 2023;10.1097.
20. Van de Voort I, De Rijk A, Hensing G, Bertilsson M. Determinants of managerial preventive actions in relation to common mental disorders at work – a cross-sectional study among Swedish managers. *J Occup Environ Med.* 2019;61(10):854-62.
21. Gewurtz RE, Harlos K, Tompa E, Oldfield M, Lysaght R, Moll S, et al. Retaining and supporting employees with mental illness through inclusive organizations: lessons from five Canadian case studies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.* 2022;41(3):435-53.
22. Tengelin E, Corin L, Ståhl C, Bertilsson M. How managers support capacity to work in employees experiencing common mental disorders: a focus group study. *Disabil Rehabil.* 2025:1-18.