Att vara chef när en medarbetare mår psykiskt dåligt

Erfarenhetsbaserade råd från svenska chefer för bemötande och åtgärder



GÖTEBORGS UNIVERSITET

New Ways – psykisk hälsa i arbetslivet

Att vara chef när en medarbetare mår psykiskt dåligt

Erfarenhetsbaserade råd från svenska chefer för bemötande och åtgärder

© Göteborgs universitet, 2026

Denna skrift har sammanställts av Monica Bertilsson, Avdelningen för samhällsmedicin och folkhälsa, Sahlgrenska akademin, Göteborgs universitet, Linda Corin, Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen samt Ellinor Tengelin, Mittuniversitetet, Östersund. Skriften har producerats i samarbete med Skrivkraft AB. Forskningsstudien som ligger till grund för denna skrift och skriften har finansierats av Afa försäkring.

E-publicering: https://hdl.handle.net/2077/91215

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD 4

VARFÖR BEHÖVER CHEFER STÖD OCH VÄGLEDNING KRING PSYKISK OHÄLSA? 5

VAD ÄR PSYKISK HÄLSA OCH OHÄLSA? 6

VAD INNEBÄR ARBETSFÖRMÅGA? 7

HUR KAN ARBETSFÖRMÅGAN PÅVERKAS VID ÅNGEST OCH DEPRESSION? 8

VILKET ANSVAR HAR JAG SOM CHEF? 10

RÅD OCH STRATEGIER VID STÖD TILL MEDARBETARE MED PSYKISK OHÄLSA 12

HA ETT MEDVETET FÖRHÅLLNINGSSÄTT SOM CHEF 14

BALANSERA MELLAN STÖDJANDE ROLLER 16

BYGG TILLIT OCH SAMARBETE 18

ANPASSA ARBETSUPPGIFTER OCH ARBETSMILJÖ 20

HÅLL IHOP ARBETSGRUPPEN 22

TILL SIST, STÖD I DIN EGEN ARBETSSITUATION 24

FÖRFATTARE 25

REFERENSLISTA 26

CHECKLISTA FÖR CHEFER 27

EGNA ANTECKNINGAR 28

FÖRORD

Denna skrift är tänkt att ge praktisk vägledning till dig som chef i arbetet med att stödja medarbetare med psykisk ohälsa. De råd och exempel som presenteras i skriften tar sin utgångspunkt i hur andra chefer beskriver att de resonerar och agerar i konkreta situationer. Innehållet bygger på arbetssätt, överväganden och utmaningar som 31 chefer med erfarenheter av att stödja medarbetare med ångest och depression delat med sig av i en intervjustudie.[1] Chefer från olika branscher i både privat och offentlig sektor deltog i studien. Dessa erfarenheter har därefter systematiserats och sammanställts för att synliggöra mönster och återkommande sätt att hantera liknande situationer.

Syftet med denna sammanställning är att bidra med konkret stöd till dig som chef i arbetet med att möta psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Skriften är tänkt att fungera som ett komplement till gällande regelverk och föreskrifter på området, såsom Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om planering och organisering av arbetsmiljöarbete (AFS 2023:2). Fokus ligger på att erbjuda mer praktisk vägledning i hur dessa regelverk kan tillämpas i vardagen.

Skriften presenterar således erfarenhetsbaserad kunskap. Råden och exemplen utgör beskrivningar av hur erfarna chefer agerar – varken mer eller mindre. Chefernas beskrivningar säger inget om insatsernas eventuella effekter, och inte heller något om hur utbredda dessa insatser är bland svenska chefer. För att besvara sådana frågor krävs andra forskningsmetoder. Samtidigt kan dessa samlade erfarenheter vara av stor praktisk nytta. De kan bidra med igenkänning, nyanser och konkreta exempel som ger ”kött på benen” i ledarskapet och som kan stärka chefers handlingsförmåga i situationer där det ofta saknas tydliga facit.

Målgrupp:

Skriften vänder sig i första hand till chefer och arbetsledare med personalansvar. Den kan även vara användbar 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.

[1] Tengelin, E., Corin, L., Ståhl, C. & Bertilsson, M. (2025). How managers support capacity to work in employees experiencing common mental disorders: a focus group study. *Disability and Rehabilitation.* DOI:10.1080/09638288.2025.2599842

VARFÖR BEHÖVER CHEFER STÖD OCH VÄGLEDNING KRING PSYKISK OHÄLSA?

Att som chef ge stöd till en medarbetare med psykisk ohälsa kan innebära betydande utmaningar. Osäkerhet kring hur situationen bör hanteras, begränsad kunskap eller en oro för att förvärra medarbetarens mående är vanliga hinder. Samtidigt vilar ett ansvar på dig som chef – inte bara för medarbetarens hälsa och verksamhetens resultat, utan även för övriga medarbetare samt i vissa fall för en tredje part, till exempel kunder, patienter eller elever.

Förutsättningarna för chefskap varierar stort. Du kan verka i ett mindre företag med begränsade resurser eller i en större organisation med tillgång till omfattande internt stöd. Oavsett bransch eller sektor har du som chef ett ansvar att, inom ramen för dina möjligheter och befogenheter, säkerställa att medarbetare som drabbas av psykisk ohälsa får det stöd de behöver på arbetsplatsen. Mot denna bakgrund finns ett behov av konkret, praktiskt och situationsnära stöd i chefsrollen.

Trots att psykisk ohälsa är vanligt förekommande i arbetslivet är det en relativt ovanlig situation för de flesta chefer. En omfattande studie med 3 500 svenska chefer visade att så många som 70 procent inte hade haft något, eller endast ett enskilt medarbetarärende, under de senaste två åren.[2] Det gör att för många chefer är detta en ”sällanuppgift”, men när den uppstår, så ställer den krav på dig som chef.

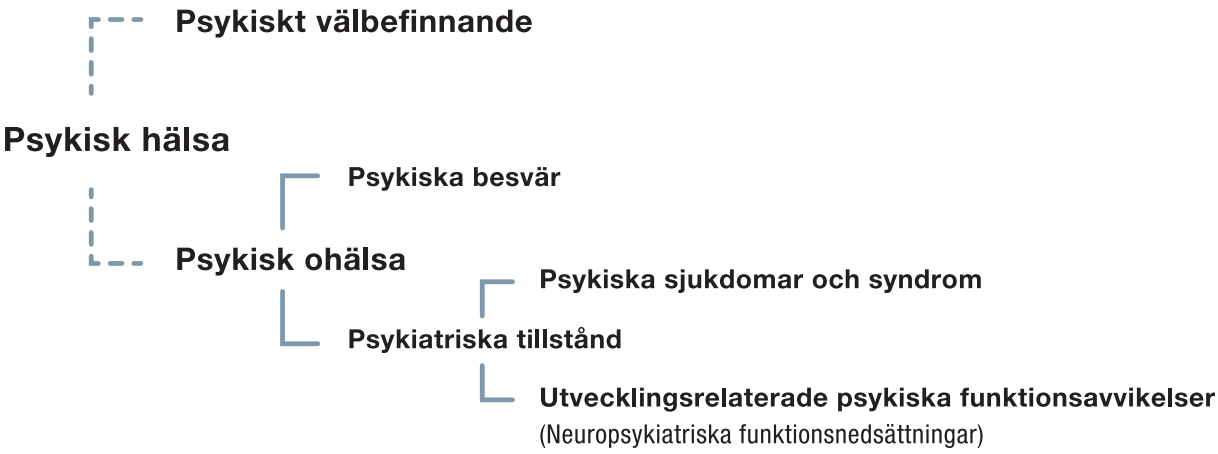
Denna skrift är framtagen för att ge dig praktisk och erfarenhetsbaserad vägledning i sådana situationer. Innehållet bygger på hur andra chefer har resonerat och agerat i praktiken och syftar till att stärka din handlingsförmåga genom konkreta exempel som kompletterar gällande regelverk, exempelvis Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om planering och organisering av arbetsmiljöarbete (AFS 2023:2).

I denna skrift använder vi begreppet psykisk ohälsa med fokus på ångest och depression eftersom det var dessa tillstånd som låg till grund för de intervjuer vi genomförde med chefer. Vad chefer själva lägger i begreppen ångest och depression är dock inte alltid tydligt. Det är sannolikt att även stressrelaterade tillstånd, såsom utmattningssyndrom, har inkluderats i deras förståelse – inte minst då dessa tillstånd ofta har liknande symtom och påverkan på arbetsförmågan.

[2] Blomberg, A., Bertilsson, M. & Hensing, G. (2020). *Chefers perspektiv – en missad 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.* Göteborg: Göteborgs universitet.

VAD ÄR PSYKISK HÄLSA OCH OHÄLSA?

Socialstyrelsen, Folkhälsomyndigheten, Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har arbetat fram en modell för att tydliggöra vad som menas med psykisk hälsa. Detta för att nå en gemensam förståelse och likartad begreppsanvändning.



Begrepp inom området psykisk hälsa (Version 2020)

I den här skriften fokuserar vi på psykisk ohälsa. Psykiska besvär och sjukdomar som stress-, depressions- och ångesttillstånd är vanliga på arbetsplatser och utgör i dagsläget de främsta orsakerna till sjukskrivning. De påverkar arbetsförmåga på liknande sätt och även i andra avseenden finns likheter.

Skillnaden mellan psykiska sjukdomar och psykiska besvär som till exempel oro, nedstämdhet och sömnsvårigheter är att psykiska besvär inte uppfyller kriterierna för en psykiatrisk diagnos. Psykiska besvär kan dock vara starten i ett insjuknande till sjukdom, och arbetsförmågan kan vara påverkad.

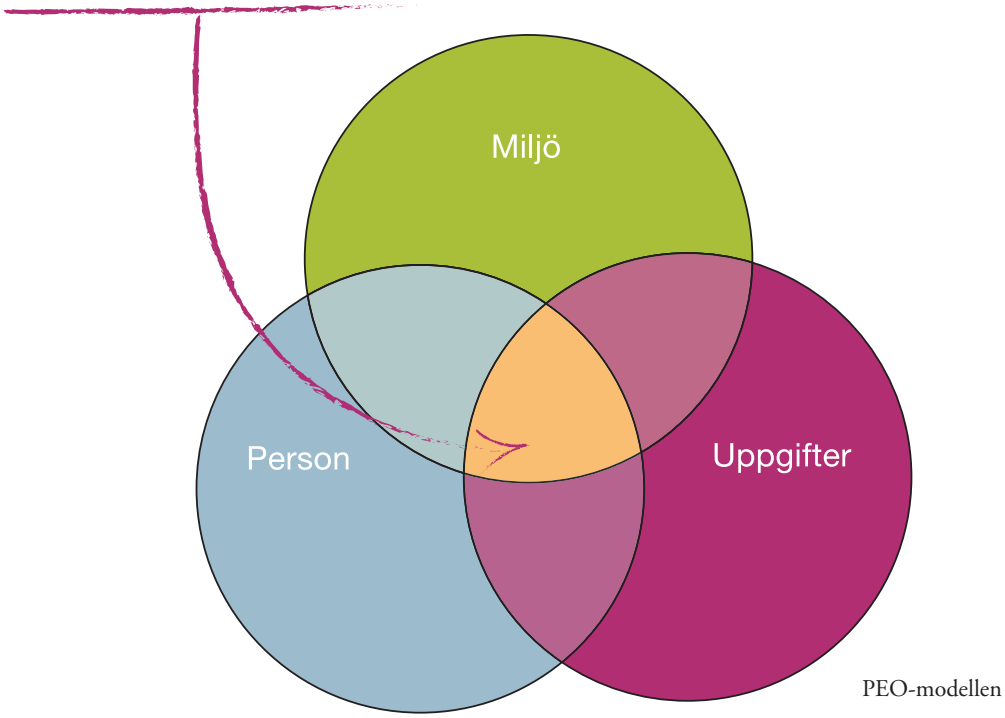
Varje diagnos har en uppsättning symtom (kriterier) för att beskriva sjukdomen.[3] Vid ett visst antal kriterier uppfyller patienten den medicinska definitionen för sjukdom, och en diagnos kan sättas. Under tiden patienten tillfrisknar minskar antalet symtom. Beroende på vilka dessa symtom är så kan arbetsförmågan fortfarande vara påverkad. Trots att man inte längre uppfyller kriterierna för en psykiatrisk diagnos kan man alltså ha kvarstående psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga.

Om vi tar exemplet depression, så krävs minst fyra kriterier för att diagnosticeras med lätt depression och minst sex för svår depression. Vid tre kriterier uppfylls inte längre kraven för diagnosen depression. Av de tre kriterierna kanske en medarbetare har symtom som ökad uttröttbarhet, koncentrationssvårigheter eller minskat självförtroende, vilka alla kan tänkas ha stor påverkan på arbetsförmågan. Trots att medarbetaren ur ett medicinskt perspektiv inte längre har en diagnos, så kan alltså behovet av stöd vara fortsatt stort för att medarbetaren ska kunna klara av jobbet.

[3] Vid diagnosticering så utgår läkare också från tidsramar (hur länge man haft symtomen) samt frånvaro av andra diagnoser/tillstånd.

VAD INNEBÄR ARBETSFÖRMÅGA?

Arbetsförmåga är inget enkelt begrepp. Det är centralt för Försäkringskassan i deras bedömning av rätten till sjukersättning. För chefer och medarbetare kan det vara laddat och ibland svårgripbart. En teoretisk modell för att förstå arbetsförmåga kallas PEO-modellen.[4] Den beskriver att arbetsförmåga utgörs av ett dynamiskt samspel mellan en person, arbetsuppgifter och den miljö i vilken arbetet utförs. Modellen brukar presenteras med tre cirklar som är självständiga men överlappande, och arbetsförmåga återfinns i de tre cirklarnas överlappning.



PEO-modellen

Hur arbetsförmågan påverkas beror enligt PEO-modellen på vilka besvär personen har, personens arbetsuppgifter och i vilken miljö som arbetsuppgifterna ska utföras. En medarbetare som har nedsatt koncentrationsförmåga och snabbt blir uttröttad kanske inte alls klarar av att utföra mer komplexa arbetsuppgifter. Däremot kan medarbetaren ha förutsättningar att klara av andra eller enklare arbetsuppgifter – särskilt om arbetsmiljön är lugn och förutsägbar.

I mer krävande miljöer med mycket ljud och rörelse, som till exempel en förskola, ett aktivitetsbaserat kontor eller en byggarbetsplats, kan det vara nödvändigt att arbetsuppgifterna är ännu mer avgränsade och enkla för att arbetet ska fungera.

Som chef kan du påverka och anpassa organisatoriska faktorer som arbetsuppgifter och arbetsmiljö, och därigenom stödja medarbetare till bättre arbetsförmåga.

När du som chef ska stödja en medarbetare bör du alltså tänka till om både arbetsuppgifterna och arbetsmiljön, och så långt det är möjligt göra anpassningar i båda dessa delar.

[4] PEO-modellen. Ursprunglig källa: Law, M. et al. (1996). The Person-Environment-Occupation Model: A Transactive Approach to Occupational Performance. *Canadian Journal of Occupational Therapy,* 63(1), 9–23.

HUR KAN ARBETSFÖRMÅGAN PÅVERKAS VID ÅNGEST OCH DEPRESSION?

Vi har i tidigare intervjustudier med medarbetare och chefer utforskat hur arbetsförmåga påverkas vid ångest- och depressionssjukdom. Beskrivningarna nedan är bara en del av det som framkommer i dessa studier. I referenslistan längst bak i denna skrift finner du våra forskningsartiklar i ämnet.

Hur medarbetare upplever att arbetsförmågan påverkas

En förlorad känsla av trygghet i den egna arbetsförmågan
I våra studier av medarbetare med ångest och depression framträder en upplevelse av att de inte längre känner sig hemmastadda i sin egen arbetsförmåga, att de varken känner igen sig själva eller sitt eget beteende på jobbet. Det är som om de befinner sig på ett gungfly vilket gör dem osäkra på sig själva: ”gör jag rätt arbetsuppgifter?” och ”gör jag uppgifterna på rätt sätt?”

När vardagliga arbetsuppgifter blir svårare
I studierna framkommer att medarbetare med ångest och depression kan ha svårt att hantera tidskrav, hålla arbetstakten, koncentrera sig, minnas instruktioner, komma ihåg vad som ska göras, bibehålla fokus samt reglera känslor. Även sociala situationer på jobbet kan vara utmanande – särskilt sådana som kräver att man är mentalt närvarande, lyhörd och snabbt kan ge och ta i stunden. De beskriver att dessa mellanmänskliga möten är särskilt svåra. Vanliga vardagliga arbetsuppgifter brukar kunna fungera men annat kan vara betydligt svårare, till exempel arbete i nya miljöer eller arbetsuppgifter man gör mer sällan.

En ojämn och oförutsägbar arbetsförmåga
De berättar i intervjuerna att arbetsförmågan kan variera mellan olika dagar eller under dagen, och när arbetsförmågan inte är optimal då kan de ”ta på sig ett slags kostym eller gå in i ett skal” och med hjälp av en sådan fasad försöka klara av jobbet ändå. Men de kan samtidigt känna sig än mer osäkra. Man blir rädd för att bli avslöjad att man bakom fasaden egentligen inte fungerar så bra.

Minskad energi, ökad ansträngning och känslor av ensamhet
De beskriver också hur arbetet vanligen, innan de fick besvär, kunde ge energikickar som blev som ett slags ”boost” för den dagliga arbetsförmågan, exempelvis att man kände sig extra nöjd över något man gjort eller att någon sade något uppskattande. De psykiska besvären lägger sig dock som ett slags lock på arbetsförmågan, och istället kan det kännas som att gå runt i sirap på jobbet.

Att arbeta är också att befinna sig i en arbetsgemenskap, men studierna visar att den upplevelsen kan gå förlorad och istället inträder känslor av ensamhet och utanförskap. Det känslomässiga avståndet till arbetskollegor växer samtidigt som man blir mer beroende av sina kollegor för att få stöd.

Hur chefer upplever att arbetsförmågan påverkas hos medarbetare

Svårigheter med fokus och uppgifters kontinuitet
Chefer uppfattar att medarbetare får svårt att ta till sig och förstå information och att de lätt glömmer. Att kunna koncentrera sig och att fokusera på arbetsuppgifter blir också svårare. Att de ”tappar bort sig” och har svårt att växla mellan olika arbetsuppgifter. De kan få svårt att klara av arbetsuppgifter som är fortlöpande över tid, till exempel att följa elever över ett helt läsår för att sedan sätta betyg eller att leda ett projekt.

Minskad självständighet och ökat behov av bekräftelse
Att anpassa sig till vad en arbetsuppgift kräver för stunden är ett annat bekymmer som cheferna i studien beskriver. De beskriver hur medarbetarens självständighet minskar, att de har svårt att lämna ”trygghetszonen” där de känner sig säkra och hemma. Cheferna märker också av rädslan att göra fel vilket gör att medarbetare frågar mycket mer om hjälp.

Utmaningar i socialt och professionellt samspel
Att upprätthålla ett professionellt förhållningssätt blir svårare. Cheferna i studien har märkt att medarbetarna har svårare för att hantera känslor, att klara av att granskas eller att bara kunna smälta in i arbetsgruppen. De beskriver att medarbetare får svårare att interagera socialt och professionellt med kollegor, kunder, klienter och andra. Chefer själva kan ibland känna att det blir som att gå på tunn hal is, att de måste väga varje ord de säger eftersom det lätt missuppfattas av medarbetaren.

VILKET ANSVAR HAR JAG SOM CHEF?

En chef kan och bör inte ta över ansvaret för hur någon annan mår. Däremot har arbetsgivaren ett långtgående ansvar för – men också stora möjligheter att – både förebygga ohälsa eller olycksfall i arbetet, främja goda arbetsmiljöförhållanden på arbetsplatsen och vidta åtgärder för att anpassa arbetet utifrån den enskildes förutsättningar.

Lagstiftningen och föreskrifterna har länge haft en slagsida mot fysiska arbetsförhållanden och risker (skriftliga instruktioner, riskbedömning etc.) men sedan 2016 ställs tydligare krav på hur arbetsgivaren ska arbeta med att förebygga risker i den psykosociala arbetsmiljön – alltså vidta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön innan till exempel psykisk ohälsa uppstår och blir ett problem. Arbetsgivaren ska bland annat:

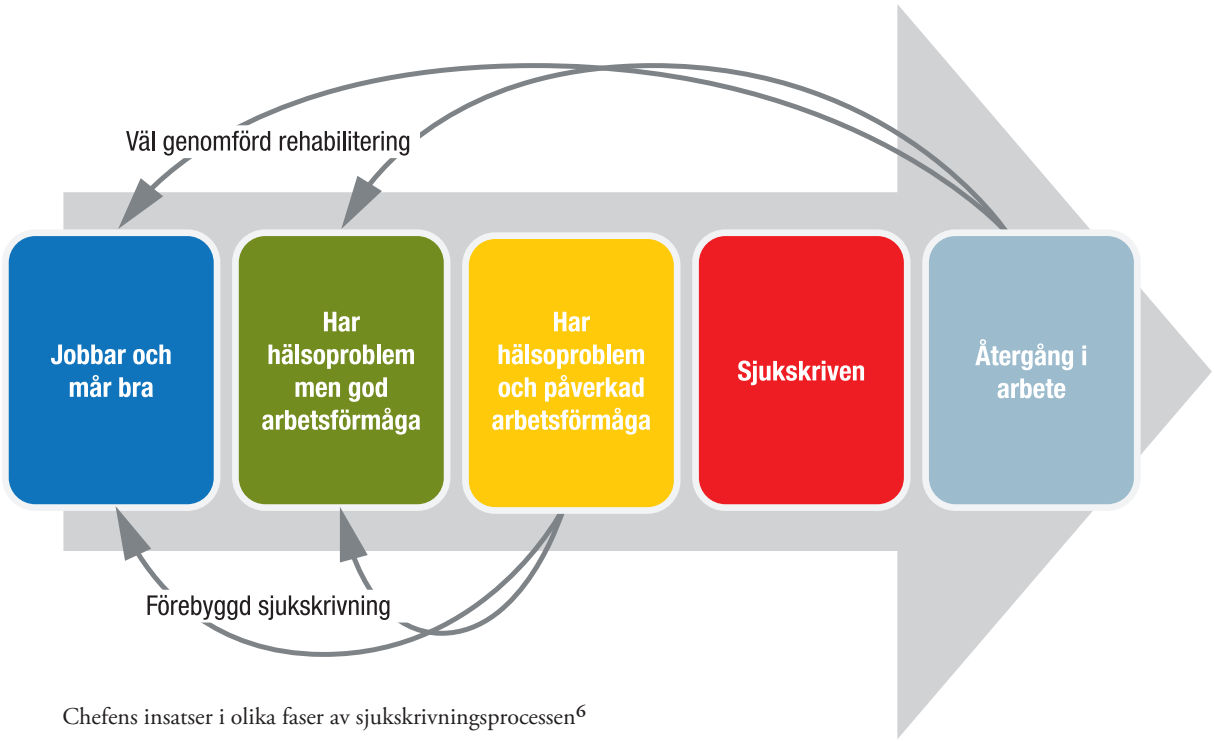
- Se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling.
- Tydliggöra att medarbetarna är klara över sina arbetsuppgifter, vad som ska uppnås, hur arbetet ska utföras och prioriteras, vilka befogenheter de har och vilket stöd som finns.
- Motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos medarbetarna.

En central del av det förebyggande arbetsmiljöansvaret handlar också om att göra aktiva arbetsanpassningar. Med det menas tidsbegränsade eller varaktiga åtgärder i den enskildes arbetsuppgifter eller arbetsmiljö för att en person med nedsatt arbetsförmåga ska kunna fortsätta arbeta. I de fall den psykiska ohälsan resulterar i sjukskrivning blir arbetsanpassningar arbetsgivarens viktigaste verktyg för att få personen åter i arbete.[5]

Chefens insatser i olika faser av sjukskrivningsprocessen

För den enskilde medarbetaren är chefers agerande i alla faser av sjukskrivningsprocessen av stor betydelse för möjligheten till att bryta en negativ spiral. Se figur på nästa sida.

[5] Arbetsgivaren ansvarar för den arbetslivsinriktade delen av rehabiliteringen. Andra aktörer är Försäkringskassan (samordningsansvar), hälso- och sjukvården (medicinsk rehabilitering) och förstås individen själv (medverkan).



Chefens insatser i olika faser av sjukskrivningsprocessen[6]

Den blå rutan avser insatser som syftar till att förebygga psykisk ohälsa. Denna skrift behandlar dock inte den fasen. För denna fas, se rekommenderad litteratur i referenslistan.

Insatserna i den gröna och gula rutan avser åtgärder som anpassning av arbetsuppgifter och arbetsmiljö för att förhindra försämring av hälsa och arbetsförmåga, samt för att undvika sjukskrivning. För många medarbetare kan sådana insatser vara tillräckliga för att möjliggöra återhämtning. Föreskrifter kring arbetsanpassning finner du i AFS 2023:2, kapitel 3.

I den röda rutan betonas vikten av att chefen upprätthåller en god kontakt med medarbetaren.

Den ljusblå rutan avser chefens ansvar för att planera återgång till arbete efter sjukskrivning, anpassa arbetsuppgifter efter nedsatt arbetsförmåga samt ge tillräckligt stöd under återgången till arbetet.

När vi intervjuade chefer om deras stöd till medarbetare så särskilde vi inte på faserna under grön till ljusblå ruta. Därför kan råden och exemplen i denna skrift mycket väl användas i alla dessa faser.

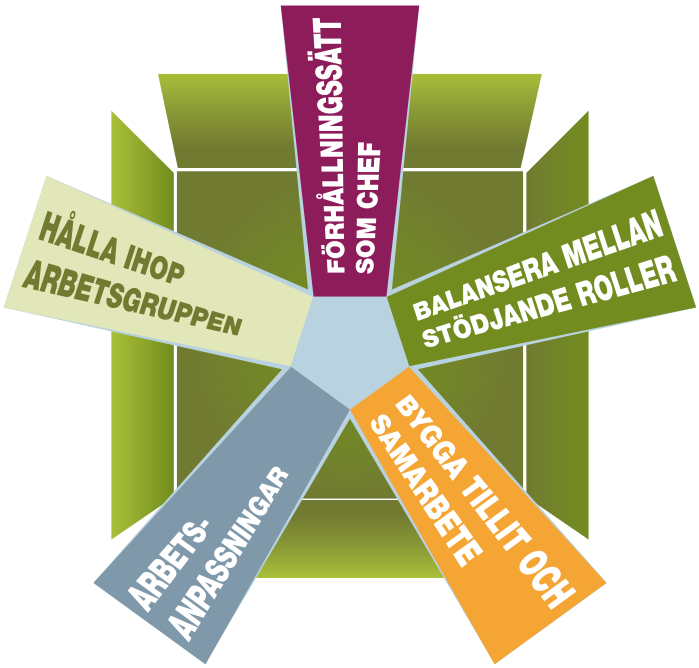
[6] Översatt och något reviderad från Hensing, G. (2023). Working Careers with Common Mental Disorders. In: Wahrendorf, M., Chandola, T., Descatha, A. (eds) *Handbook of Life Course Occupational Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30492-7_23

RÅD OCH STRATEGIER VID STÖD TILL MEDARBETARE MED PSYKISK OHÄLSA

Råden, strategierna och exemplen som följer bygger på erfarenhetsbaserad kunskap och beskriver hur erfarna chefer agerar när de stödjer medarbetare med psykisk ohälsa. De citat som används kommer från den intervjustudie[7] med chefer som tidigare presenterats och utgör underlag för råden och strategierna. Citaten har redigerats för att bli mer lättillgängliga och språkligt flytande.

Texten är uppdelad i fem teman som vi forskare identifierade i intervjumaterialet:

- Det första handlar om att ha ett medvetet förhållningssätt som chef och hur det underlättar om du som chef gör genomtänkta överväganden när du ger stöd till medarbetare.
- Det andra temat belyser balansgången mellan olika stödjande chefsroller, där du behöver visa empati samtidigt som du upprätthåller arbetsplatsens krav.
- Det tredje temat lyfter vikten av att bygga tillit och samarbete, skapa trygghet, tydlighet och förutsägbarhet i en sårbar situation.
- Det fjärde temat handlar om att anpassa arbetsuppgifter och arbetsmiljö efter medarbetarens aktuella arbetsförmåga.
- Det femte temat tar upp arbetsplatsperspektivet – att hålla ihop arbetsgruppen och hantera relationen till övriga medarbetare.



[7] Tengelin, E., Corin, L., Ståhl, C. & Bertilsson, M. (2025). How managers support capacity to work in employees experiencing common mental disorders: a focus group study. *Disability and Rehabilitation.* DOI:10.1080/09638288.2025.2599842

ERFARENHETSBASERADE RÅD OCH STRATEGIER

HA ETT MEDVETET FÖRHÅLLNINGSSÄTT SOM CHEF

Att möta medarbetare med psykisk ohälsa kräver ett medvetet och reflekterat förhållningssätt från din sida, säger cheferna i vår studie. Det handlar om att göra genomtänkta överväganden kring hur stöd bäst kan ges, samtidigt som du som chef bevarar ditt fokus på arbetsgivarens ansvar.

Acceptera att privatliv och arbetsliv hänger ihop

Medarbetares privata problem påverkar ofta mående och arbetsförmåga, även om dessa problem formellt ligger utanför ditt ansvar som arbetsgivare. Du kan behöva acceptera och visa förståelse för helhetssituationen utan att ta över ansvaret för att lösa medarbetarens privata problem.

”Det är en balansakt att få ihop livets alla bitar, och ibland är det svårt att dra en tydlig gräns mellan vad som är personligt och vad som är professionellt. Allt hänger ihop och påverkar hur personen mår på jobbet.” (chef i offentlig sektor)

Skapa stabilitet när livet gungar

Som chef behöver du se till hela människan och inte bara fokusera på yrkesrollen hos medarbetaren. Det kan vara händelser utanför arbetet som får bägaren att rinna över, men konsekvenserna märks på arbetsplatsen. Genom att skapa lugn och delaktighet på jobbet kan du erbjuda en trygg plats när medarbetaren har det tufft hemma.

”Om det stormar hemma måste det vara lugnt på jobbet, annars tippar det över helt. Ibland är det jobbet som blir den fristad där man kan fokusera på något annat och uppleva en normal tillvaro.” (chef i privat sektor)

Stötta utan att bli överinvolverad

När det behövs: hjälp medarbetaren att hitta resurser och kontakter (till exempel inom hälso- och sjukvård eller hos myndigheter) utan att själv ta över medarbetarens privata ansvar och åtaganden. Du kan följa med på viktiga möten när det är motiverat och om du har möjlighet, men respektera både din egen och medarbetarens integritet. Var medveten om risken att bli alltför personlig. Sträva efter att vara tydlig och hålla en professionell distans från början.

”Ibland kliver man in för snabbt och för personligt, i all välvilja. Som chef behöver man vara medveten om gränserna och våga ta den svåra dialogen om det behövs.” (chef i privat sektor)

Utveckla anpassade strategier

Gör en egen analys av medarbetarens behov och skapa anpassade strategier. Om medarbetarens behov kräver det, menar cheferna i studien, att organisationens vanliga rutiner kan behöva ifrågasättas för att hitta strategier som fungerar. Det kan innebära att du måste balansera eller anpassa dig i kontakten med andra parter och medarbetarens kollegor. Var beredd på att interna och externa aktörer kan ha ett annat perspektiv än du som chef, exempelvis din egen chef, HR, hälso- och sjukvården eller Försäkringskassan.

”Ibland måste man tänja på reglerna för att kunna göra det som är bäst för individen. Det viktigaste är att se varje medarbetare och anpassa stödet efter deras unika situation.” (chef i privat sektor)

Bygg egen kunskap och kompetens

Rygga inte för svåra samtal med medarbetaren. Som chef behöver du våga agera om du ser att en medarbetare har problem.

Acceptera att du som chef inte är expert på psykisk ohälsa, men sträva också efter att kontinuerligt lära dig mer om ämnet och om strategier för bemötande. Sök aktivt stöd och kunskap så att du blir säkrare i ditt ledarskap kring dessa komplexa situationer. Involvera andra resurser i organisationen.

”Om du tycker det känns svårt, sök kunskap i förväg. Att vara förberedd gör det lättare att veta hur du ska agera.” (chef i privat sektor)

”Jag bestämde mig för att ta reda på allt jag kunde. Jag läste på, bokade möten med HR, företagshälsovården och facket, och insåg snabbt att verkligheten ofta ser annorlunda ut än vad man tror. Som chef behöver man vara nyfiken och aktiv för att förstå och agera rätt.” (chef i privat sektor)



BALANSERA MELLAN STÖDJANDE ROLLER

Att som chef stödja medarbetare med psykisk ohälsa innebär en balansgång mellan att visa empati och samtidigt upprätthålla arbetsplatsens krav. Enligt de intervjuade cheferna kan man som chef riskera att ibland glida över i ett terapeutiskt bemötande, något som kan bli både utmanande och olämpligt.

Var medveten om din roll

Som chef är du inte medarbetarens terapeut. Stötta din medarbetare utan att ta på dig en terapeutisk roll. Sätt tydliga gränser i samtalen för att undvika att ge råd som ”amatörpsykolog”.

Visa att du bryr dig, men håll fokus på arbetsrelaterade frågor och hur ni tillsammans kan lösa utmaningar kopplade till arbetet. Undersök också vilka terapeutiska resurser som du kan erbjuda medarbetaren. Cheferna i studien upplevde det ofta som en avlastning om medarbetaren har externt stöd.

”Vi är chefer, inte terapeuter. I grunden försöker vi hjälpa våra medarbetare tillbaka till jobbet utan att vara experter, vi gör det så gott vi kan, på amatörnivå.” (chef i offentlig sektor)

”Det är ju en svår balansgång tycker jag, hur mycket man vågar pusha? Som chef är man ju inte någon psykolog.” (chef i privat sektor)

Balansera empati och krav på prestation

Stöd medarbetaren i att hitta vägar tillbaka till arbetet, utan att sänka förväntningarna för mycket eller sätta för höga krav alltför tidigt. Visa empati och förståelse för situationen, men var samtidigt tydlig med arbetsplatsens krav och behov.

”Det handlar mycket om att kunna skapa tid för att samtala, visa intresse och verkligen förstå personen. Men det är också ganska svårt – man måste visa empati samtidigt som man behöver ha personalen på plats, och det är en svår balansgång.” (chef i offentlig sektor)

Hantera privata samtal strategiskt

Om du väljer att lyssna på privata problem, var tydlig med vilken roll du tar i samtalet, exempelvis som lyssnande kollega under en begränsad tid.

”Det handlar om att vara tydlig: att förklara för medarbetaren att just nu, i det här samtalet, kliver jag tillfälligt ur chefsrollen. För en stund är jag här för att lyssna, inte för att vara chef.” (chef i privat sektor)

Lär känna medarbetaren och dennes situation

Sträva efter att bygga trygga relationer med dina medarbetare. Det gör det lättare att upptäcka subtila förändringar och prata öppet om mående och behov både i arbetsgruppen och med enskilda medarbetare.

”Det känns skönt att ha följt medarbetaren under en längre tid, för det gör kontakten mycket enklare. Vi kan prata öppet och jag kan fråga hur hen mår och få raka svar, utan att behöva tassa runt ämnet.” (chef i offentlig sektor)



BYGG TILLIT OCH SAMARBETE

Att bygga tillit, samarbete och skapa trygghet är avgörande när en medarbetare har psykisk ohälsa. Cheferna i vår studie menar att de kan göra stor skillnad genom att visa omtanke, ta ansvar och lyfta fram det som fungerar.

Kommunicera omtanke och stöd

Håll regelbunden kontakt, det kan vara genom telefon, chatt, sms eller att träffas. Ta initiativ till kontakt om medarbetaren önskar det, till exempel genom korta meddelanden som signalerar omtanke eller genom omtänksamma gester som att skicka en blomma.

”Det är viktigt att följa upp regelbundet. Genom korta avstämningar kan medarbetaren känna att kontakten med chefen finns där hela tiden.” (chef i privat sektor)

Lyssna på medarbetarens önskemål. Om medarbetaren uttrycker att hen själv vill ta första steget till kontakt, respektera det och avvakta en tid. Om medarbetaren inte hör av sig behöver du inleda en kontakt ändå – även om medarbetaren upplever att det är jobbigt.

”Vissa medarbetare vill själva ta första steget. De kan säga: ’Jag hör av mig när jag känner mig redo och orkar’ – och det tycker jag är okej.” (chef i offentlig sektor)

Skapa en känsla av trygghet

Betona att ansvaret för organisatoriska konsekvenser av medarbetarens nedsatta arbetsförmåga ligger på arbetsgivaren och inte på den sjuka medarbetaren. Tydliggör, om möjligt, att medarbetaren inte behöver oroa sig för att förlora jobbet på grund av sjukdomen eller ohälsan.

Var tydlig med din tillgänglighet. Berätta hur och när du kan nås för samtal eller stöd. Välj tillfällen för samtal och framförallt, inled inga svåra samtal dagen före ledig dag, eller när medarbetaren är upprörd.

”När en medarbetare inte klarar sitt arbete på grund av måendet, tar jag som chef över ansvaret för det som måste hanteras och förmedlar det till medarbetaren. Jag skickar hem personen för sjukskrivning och ser till att personalgruppen hjälper till att omfördela och prioritera uppgifter. Det är viktigt att medarbetaren vet att ansvaret nu ligger på mitt bord och inte deras så att de kan fokusera på återhämtning.” (chef i offentlig sektor)

Bekräfta framsteg och små framgångar

Visa att du ser medarbetarens ansträngningar och kommunicera tydligt att hen lever upp till de nuvarande förväntningar som finns. Bekräfta till exempel att medarbetaren gör ett bra jobb, även om arbetstakten eller kapaciteten tillfälligt är nedsatt. Då slipper medarbetaren undra över om du som chef förväntar dig något annat än det som blir gjort.

Fokusera på sådant som fungerar och lyft fram även små steg i rätt riktning. Hjälp medarbetaren att se sina egna framgångar istället för att fastna i hinder, svårigheter eller det som är jobbigt.

”Det gäller ju att hitta ljuspunkter och försöka snappa upp sådant som fungerar: ’Vad bra att du gjorde det där nu.’ För det är ju lätt att man bara pratar om allt det där jobbiga istället för att uppmuntra... Det är lätt att hamna där.” (chef i offentlig sektor)

Var rak och tydlig

Var överdrivet tydlig i kommunikationen. Ge inte utrymme för medarbetaren att missförstå. Spela med öppna kort. Var öppen och transparent med dina planer och intentioner. Dela anteckningar om vad du och medarbetaren kommit överens om. Detta som stöd för medarbetarens minne.

”Var transparent gentemot medarbetaren och tydlig i att du ser medarbetarens situation. Det är viktigt för att fånga upp signaler tidigt, innan problemen växer sig stora.” (chef i privat sektor)



ANPASSA ARBETSUPPGIFTER OCH ARBETSMILJÖ

När en medarbetare har nedsatt arbetsförmåga behöver du anpassa arbetet efter personens aktuella arbetsförmåga. Detta kräver enligt cheferna i vår studie att du är lyhörd för signaler, hittar rätt kommunikationssätt och kan skräddarsy stöd. Samtidigt behöver du vara medveten om hur långt anpassningarna kan sträcka sig inom ramen för verksamheten.

Skapa tydliga handlingsplaner

Säkerställ att medarbetarens arbetsdag har en tydlig struktur, och den kan gärna dokumenteras. Skapa till exempel checklistor och beskriv en ansvarsfördelning som kan anpassas vid behov. Involvera kollegor i att omfördela uppgifter om det behövs. När en medarbetare står inför en ny situation, till exempel får en ny medicinering, gör en konkret plan tillsammans. Skriv ned åtgärder, kontaktlistor och larmrutiner för att skapa trygghet för både medarbetaren och för arbetsgruppen.

”När en medarbetare började med en ny medicinering och oroade sig för biverkningar som yrsel och svimning, satte vi oss tillsammans och gjorde en handlingsplan. Vi listade vem hon skulle kontakta vid behov, vilka som kunde komma snabbt, och vilka larmmöjligheter som fanns. Genom att skriva ned allt blev både hon och kollegorna trygga med att hon kunde arbeta ensam hos brukaren.” (chef i offentlig sektor)

Håll ”koll” på medarbetaren

Var närvarande utan att vara påträngande. En enkel fråga i förbifarten kan visa att du bryr dig och hjälper dig att fånga upp signaler om medarbetarens mående. Vissa medarbetare behöver mer styrning, medan andra fungerar bättre med mer frihet. Ta reda på vad som fungerar bäst för medarbetaren det gäller.

”Med vissa måste man styra mer, andra behöver få mer frihet – det är olika från fall till fall.” (chef i privat sektor)

Låt medarbetaren vara delaktig i lösningarna

Involvera medarbetaren i samtalen om arbetsanpassningarna så att inte hela ansvaret i praktiken hamnar hos dig. Var tydlig med att det är ett samarbete och att ni strävar efter att hitta olika lösningar tillsammans kring hur anpassning och rehabilitering ska organiseras.

Tydliggör för medarbetaren att hen är skyldig att vara delaktig i att skapa rutiner och arbetsanpassningar som fungerar och att detta innebär en aktiv prestation. Ibland kan det vara bra att ha en med annan part, som HR eller facklig representant, och att de i dessa fall tar på sig rollen att berätta om medarbetarens skyldigheter gentemot arbetsgivaren.

”Man behöver ställa lite krav, inte rigga för mycket för att det ska fungera. Medarbetaren måste prestera tillbaka också och ha en egen strategi. Jag är tydlig med vad vi kan hjälpa och ordna med, men medarbetaren måste också vara med.” (chef i offentlig sektor)

Ta bort det som tynger

Låt medarbetaren själv i möjligaste mån välja vilka uppgifter som ska göras.

Minska arbetsbelastningen, särskilt när det gäller mer komplexa arbetsuppgifter, uppgifter som kräver stort eget ansvar, och uppgifter som innebär social interaktion. Vissa arbetsuppgifter kan behöva förenklas eller för stunden helt tas bort. Ett förslag kan vara att identifiera de arbetsuppgifter som medarbetaren upplever ger en ”energi-kick” och behålla dessa.

”Den här pedagogen skulle inte ha något ansvar för kontakt med föräldrar eller informera om dagens upplägg. Hen skulle bara vara närvarande, vara med barnen och utmana sig själv i det – men utan något faktiskt ansvar.” (chef i offentlig sektor)

Ge arbetsro och fokus

Skapa förutsättningar för medarbetaren att jobba ostört eftersom psykiska besvär kan påverka koncentrationsförmågan. Inför ”fokustid” där medarbetaren utför en arbetsuppgift i taget och till exempel slipper vara tillgänglig för samtidiga telefonsamtal. Om möjligt: låt medarbetaren arbeta hemifrån vissa dagar. Om medarbetaren vanligtvis arbetar med olika uppgifter parallellt, hjälp hen med prioritering av dagens fokus.

”När vi införde aktivitetsbaserade kontor blev en medarbetare med hög ljudkänslighet nästan sjukskriven. Genom att anpassa miljön och låta henne jobba ostört i ett tyst rum kunde hon fokusera – men det var inte enkelt att få till det undantaget.” (chef i privat sektor)

Håll tillbaka medarbetaren om det behövs

En del medarbetare vill köra på som vanligt, trots sina besvär. Då behöver du som chef bromsa innan det går för långt. Du kan behöva skydda medarbetaren från sin egen vilja att prestera mer än hen orkar.

”De vill ofta prestera mer än de klarar – då måste vi bromsa, även om det känns fel.” (chef i offentlig sektor)



HÅLL IHOP ARBETSGRUPPEN

När en medarbetare har nedsatt arbetsförmåga på grund av psykisk ohälsa påverkas ofta hela arbetsgruppen. Cheferna i studien berättar att medarbetarens tillstånd kan skapa oro och osäkerhet bland kollegorna samt innebära att deras arbetsbelastning ökar. Vissa kan bli frustrerade över anpassningar, andra ”går på tå” av rädsla för att förvärra situationen. Du behöver fånga upp stämningen, sätta tydliga ramar och kommunicera vad som gäller, både för att skydda och stötta medarbetaren och samtidigt hålla ihop arbetsgruppen.

Hantera integritet och sekretess varsamt

Gör en gemensam plan med den berörda medarbetaren om vad som får och bör kommuniceras till gruppen. Avslöja aldrig mer än vad ni kommit överens om. Vid frågor från kollegor – hänvisa dem respektfullt till den berörda personen själv.

”Sedan får man ju prata med medarbetaren, hur mycket vill medarbetaren att man ska meddela gruppen?” (chef i privat sektor)

Skapa en öppen och tillitsfull kultur

Sätt tonen för en trygg arbetsmiljö där man får visa känslor och be om hjälp. Visa att det är okej att prata om svåra saker, men utan att tvinga fram något. Reagera när någon annan i gruppen verkar må dåligt.

”Jag tror det är viktigt att prata om situationen i gruppen. Det kan vara tufft för individen i början, men det som ofta blir svårast är att kollegorna påverkas när arbetsuppgifter inte blir gjorda. Då behöver man kunna ha en öppen dialog om att personen är deprimerad.” (chef i privat sektor)

Uppmärksamma konsekvenser för hela arbetsgruppen

Var uppmärksam på att en medarbetare som mår psykiskt dåligt kan påverka hela gruppen. Se till att arbetsbelastningen för övriga inte ökar orimligt mycket. Planera för dubbelbemanning eller omfördelning av arbetsuppgifter där det behövs. Detta för att slippa oro i gruppen över om arbetsuppgifter verkligen kommer att bli gjorda.

Kommunicera förväntningar på medarbetaren för hela gruppen så att kollegorna vet vilken arbetsinsats de kan vänta sig av medarbetaren.

”Var tydlig mot kollegor om vad som gäller när en medarbetare är sjuk, annars riskerar osäkerhet och extra belastning att sprida sig i gruppen.” (chef i offentlig sektor)

Sätt tydliga ramar för gruppen

Informera kollegorna om vad som gäller – utan att avslöja känslig information om medarbetaren. Förekom misstänksamhet från kollegorna genom att berätta och informera om psykiska besvär och nedsatt arbetsförmåga.

Påminn om att det inte är kollegornas uppgift att ta på sig en terapeutisk roll i relation till medarbetaren. Tala om för dem hur de kan stötta utan att själva bli överbelastade eller gå över egna gränser.

”Jag har berättat lite om hennes situation och hur vi planerar att successivt få henne tillbaka i arbete. Jag har också pratat med dem som möter henne om hur de ska bemöta henne – att inte fastna i att bara bekräfta hur jobbigt allt är, utan hjälpa henne framåt.” (chef i offentlig sektor)

Bevara de sociala banden i arbetsgruppen

Se till att medarbetaren får delta i sociala aktiviteter, även under sjukskrivning eller återgång på deltid. Planera in sociala pauser (till exempel lunch eller fika) som en del av återgången till arbetet. Uppmuntra gruppen att inkludera medarbetaren utan att göra situationen ”speciell”.

”De där två arbetstimmarna ska ligga över lunchen, så att personen får chans till socialt umgänge och åtminstone ta en fika med kollegorna, så det inte slutar med att hen isolerar sig och mår dåligt.” (chef i privat sektor)

Involvera arbetsgruppen i medarbetarens stöd

Du kan identifiera en eller flera kollegor som kan fungera som stödpersoner till medarbetaren. Be teamledare eller seniora kollegor att ha lite extra uppsikt över medarbetaren.

”Jag brukar be den funktionsansvarige att ha lite extra koll på hur personen mår – för att fånga upp om pressen blir för stor. Samtidigt hjälps kollegorna åt att täcka upp med vissa arbetsuppgifter.” (chef i offentlig sektor)



TILL SIST, STÖD I DIN EGEN ARBETSSITUATION

Att vara chef och samtidigt hantera medarbetare med psykisk ohälsa kan kännas både ensamt och belastande. Det tar ofta mycket tid i anspråk i en redan pressad vardag. Därför är det viktigt att du också får och tar stöd i din egen arbetssituation.

Din närmaste chef är en central resurs. Genom att tidigt involvera och diskutera situationen med din chef kan hen ge både praktiskt stöd och avlastning i ansvar. Om du arbetar i en större organisation har du troligen även tillgång till chefskollegor och HR-specialister som kan ge stöd. För dig som arbetar i en mindre organisation kan nätverk med andra chefer vara ett värdefullt alternativ. Att dela erfarenheter och få råd från andra i liknande roller kan minska känslan av ensamhet och ge nya perspektiv.

Har din organisation avtal med företagshälsovård bör du även kunna få stöd därifrån. Det är särskilt värdefullt om stödet inte enbart riktas till medarbetare, utan också omfattar dig som chef, exempelvis genom handledning, konsultation eller rådgivning i chefsrollen.

Parallellt med detta finns ett stort utbud av externa aktörer som framför allt erbjuder stöd, vägledning och verktyg i arbetet med att förebygga ohälsa och stödja medarbetare. Att ha tillgång till denna kunskap kan indirekt underlätta din chefsroll, genom att skapa tydlighet i ansvar, arbetssätt och regelverk:

- Arbetsmiljöverket tillhandahåller föreskrifter samt riktlinjer och stödmaterial, till exempel:
  - https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/arbetsanpassning-individuella-atgarder/
  - https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/riktlinjer-for-foretagshalsovarden/riktlinjer-for-psykisk-halsa-pa-arbetsplatsen/
  - https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/kunskapssammanstallningar/arbetsmiljo-och-psykisk-halsa/
- Organisationer som Suntarbetsliv och Prevent har omfattande material och verktyg för chefer på sina webbplatser.
- Sveriges kommuner och regioner (SKR) har information, verktyg och stöd för chefer inom offentlig sektor.
- Partsrådet har riktad information och stöd till chefer inom statlig sektor.
- Chefer i privat sektor, kan få stöd på webbplatser hos respektive arbetsgivarorganisation.
- Försäkringskassan har riktad information och stöd till chefer.
- Afa försäkring arrangerar digitala föreläsningar för arbetsgivare och chefer.
- Fackliga organisationer för chefer erbjuder ofta god information och rådgivning.
- Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen, tillhandahåller också information på sin webbplats samt i sin fritt tillgängliga guide för hälso- och arbetsmiljöarbete.

Att ta del av dessa stöd kan bidra till ökad trygghet i chefsrollen och tydligare ramar för hur arbetet med psykisk ohälsa kan hanteras – men det ersätter inte behovet av att du själv har rimliga organisatoriska förutsättningar och tillgång till stöd i din egen arbetssituation.

FÖRFATTARE

Monica Bertilsson, docent och universitetslektor i folkhälsovetenskap vid Avdelningen för samhällsmedicin och folkhälsa, Sahlgrenska akademin, Göteborgs universitet.

Monica har lett många olika forskningsprojekt om chefer och deras kunskap om och förutsättningar för stöd till medarbetare som har psykisk ohälsa. Hon har en lång bakgrund från psykiatrin och rehabilitering tillbaka i arbete. Hon har i det arbetet mött och samarbetat med många patienters chefer. Hennes ambition är att utveckla kunskap som kan underlätta för chefer att stötta dessa medarbetare.

Linda Corin, doktor i arbetsvetenskap samt forskningsledare i chefs- och ledarskap vid Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen.

Linda har i över 15 år ägnat sin forskning åt att förstå chefers organisatoriska förutsättningar – vad som gör det möjligt för ledare att både må bra och lyckas i sitt uppdrag. Ett genomgående fokus i Lindas forskning är att resultaten inte bara ska bidra till ny kunskap, utan också kunna omsättas i praktiska råd och verktyg för chefer och organisationer i deras vardag.

Ellinor Tengelin, doktor i hälsa och vårdvetenskap och universitetslektor i arbetshälsovetenskap vid Mittuniversitetet, Östersund.

Ellinor forskar om arbetsliv och hälsa med fokus på hur psykisk ohälsa bättre kan förstås och förebyggas i arbetslivet. Genom främst kvalitativa metoder vill hon genom sin forskning belysa både individuella erfarenheter och organisatoriska villkor.

Författarnas tack

Adrian Nählinder, utvecklingsledare, arbetsmiljö och hälsa, vid Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen, för genomläsning av innehåll och goda förbättringsförslag.

Paula Nordling, ST-läkare i socialmedicin, vid Socialmedicinskt centrum, Västra Götalandsregionen, för faktagranskning av avsnittet: Vad är psykisk hälsa och ohälsa?

REFERENSLISTA

Den här skriften bygger i första hand på följande studie:

Tengelin, E., Corin, L., Ståhl, C. & Bertilsson M. (2025). How managers support capacity to work in employees experiencing common mental disorders: a focus group study. *Disability and Rehabilitation.* DOI:10.1080/09638288.2025.2599842

Studier om arbetsförmåga vid psykisk ohälsa som utmattning, ångest eller depression.

Bertilsson, M., Petersson, E-L., Östlund, G., Waern, M. & Hensing, G. (2013). Capacity to work while depressed and anxious – a phenomenological study. *Disability and Rehabilitation,* 35(20), 1705–1711. DOI:10.3109/09638288.2012.751135

Danielsson, L., Bertilsson, M., Holmgren, K. & Hensing, G. (2017). Working in dissonance: experiences of work instability in workers with common mental disorders. *BMC Public Health,* 17(472). DOI:10.1186/s12889-017-4388-3

Tengelin, E., Hensing, G., Ståhl, C., Holmberg, K. & Bertilsson, M. (2022). Swedish managers' experience-based understanding of the capacity to work in employees with common mental disorders: A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation.* (32), 685–696. DOI:10.1007/s10926-022-10029-8

Bertilsson, M., Löve, J., Ahlborg, G Jr. & Hensing, G. (2015). Health care professionals "experiencebased understanding of individuals" capacity to work while depressed and anxious. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy,* 22(2), 126–136. DOI:10.3109/11038128.2014.985607

Förslag på annan litteratur

Hensing, G. Holmgren, K. & Björk, L. (red.). (2021). *Psykisk hälsa i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur. (ISBN 978-91-44-14233-3).

Magnusson, Å. (red.). (2023). *Psykisk ohälsa – utmaning i arbetslivet.* Göteborg: Folkuniversitetets Akademiska Press. (ISBN: 978-91-85359-25-7).

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2024). *Riktlinjer för psykisk hälsa på arbetsplatsen: Riktlinjer 1, version 2.* Stockholm: Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Hämtad från https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/riktlinjer-for-foretagshalsovarden/riktlinjer-for-psykisk-halsa-pa-arbetsplatsen/

CHECKLISTA FÖR CHEFER

- **Ta kontakt tidigt.**
- **Acceptera koppling mellan privatliv och arbetsliv.**
- **Skapa stabilitet och trygghet i arbetsmiljön.**
- **Stötta utan att bli terapeut – håll professionell roll.**
- **Balansera empati med krav på prestation.**
- **Bygg kunskap om psykisk ohälsa och våga ta svåra samtal.**
- **Se till att medarbetaren är delaktig.**
- **Skapa handlingsplanen tillsammans med medarbetaren.**
- **Håll regelbunden kontakt och skapa tydlighet.**
- **Ha inte för bråttom – acceptera att processen tar tid.**
- **Bekräfta små framsteg och ge positiv feedback.**
- **Anpassa arbetsuppgifter och miljö efter behov.**
- **Hantera integritet och kommunicera tydliga ramar.**
- **Förebygg oro i arbetsgruppen och bevara sociala band.**

EGNA ANTECKNINGAR

EGNA ANTECKNINGAR

New Ways – psykisk hälsa i arbetslivet
Avdelningen för samhällsmedicin och folkhälsa
Institutionen för medicin
Sahlgrenska akademin vid Göteborgs universitet
www.gu.se/forskning/new-ways

Chefer som agerar
www.gu.se/forskning/chefer-som-agerar

UGot ReWork
www.gu.se/ugotrework

New Ways – psykisk hälsa i arbetslivet

afa FÖRSÄKRING

UGot ReWork

UNIVERSITY OF GOTHENBURG