



# Att styra med hållbarhet: Styrelsens påverkan på det hållbara arbetslivet

Slutrapport till AFA Försäkring  
Mars 2020



**Karolinska  
Institutet**

# Att styra med hållbarhet: Styrelsens påverkan på det hållbara arbetslivet

Denna slutrapport sammanfattar ett treårigt forskningsprojekt finansierat av AFA Försäkring inom forskningsprogrammet Hållbart Arbetsliv 2016-2019. Projektet har genomförts vid Karolinska institutet, Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik (LIME), Medical Management Centre (MMC) och forskningsgruppen Procome med Professor Ulrica von Thiele Schwarz som vetenskapligt ansvarig. Denna rapport har skrivits av Ulrica von Thiele Schwarz och Dr Caroline Lornudd. I projektgruppen ingår också Dr Mandus Frykman, Professor Henna Hasson, Dr David Ebbevi, Dr Terese Stenfors och Professor Carl Johan Sundberg, alla vid Karolinska institutet.

## Populärvetenskaplig sammanfattning

I privata bolag är styrelsen ytterst ansvarig för ledningens prioriteringar, liksom för att bolaget följer lagar och regler. Detta gäller även för arbetsmiljöfrågor, men det saknas kunskap om vilken roll som styrelser spelar för en hållbar arbetsmiljö, vilket var det här projektets fokus.

I projektet ingick tre delar. Den första var en kunskapssammanställning av vad vi hittills vet om styrelsens roll för ett hållbart arbetsliv. Sammanställningen visade att de (få) publikationer som finns har fokus på fysisk säkerhet, snarare än på andra aspekter av arbetsmiljö. Engagemanget tyckes oftare motiverat av att minimera risker än att maximera nyttan, och det fanns fler publikationer som beskrev hur styrelser borde göra än vad de faktiskt gör.

Den andra delen var en intervjustudie med 34 styrelsemedlemmar och vd:ar från 13 stora privata bolag inom handel, vård/omsorg, bygg och tillverkning. Först undersöktes hur styrelser gör när de tar ansvar för hälsa och säkerhet. Resultaten visade att styrelser dels vinnlägger sig om ett öppet samtalsklimat i styrelserummet för att få viktig information, dels använder sin styrning för att hålla ett upprepat fokus på hälsa och säkerhet för vd:n. Det fanns dock en stor variation mellan styrelser.

För att förstå den variationen undersöktes sedan varför styrelser gör mer eller mindre relaterat till hälsa och säkerhet. Resultaten belyser fem huvudsakliga drivkrafter för att fokusera på hälsa och säkerhet. I vilken utsträckning styrelser väljer att agera på dessa drivkrafter verkade i sin tur påverkas av tre faktorer. En styrelse med god kunskap om hälsa och säkerhet, eller med intresserade ägare, tycks vara mer benägen att prioritera frågan trots närvaro av andra angelägna frågor.

Den tredje delen var en idésamling till styrelser. Den är baserad på resultaten från projektet och togs fram i samarbete med verksamma styrelseledamöter. Idésamlingen innehåller konkreta exempel på hur en styrelse kan arbeta med hälsa och säkerhet.

## 1. Projektets syfte och bakgrund

Forskningen inom området hållbart arbetsliv har hittills genererat värdefull och omfattande kunskap om sambanden mellan det operativa ledarskapet i en organisation, från första linjens chefer till verksamhetsledning, och hur arbetsmiljön ser ut (se till exempel Hasson m fl. 2014; Dollar & Bakker, 2010; Clarke, 2013; Mullen & Kelloway, 2009). Däremot vet vi avsevärt mindre om vilken roll det strategiska ledarskapet på styrelsenivå spelar för en organisations' arbete med ett hållbart arbetsliv. Detta trots att styrelsen bär det yttersta ansvaret för en organisations prestation, inklusive kvalitet på arbetsmiljön.

En bolagsstyrelse skapar förutsättningar för VD och verksamhetsledningen att leda organisationen och är ytterst ansvarig för deras organisatoriska prioriteringar (Ocasio, 1997; Stiles, 2001). Styrelsens påverkan manifesteras genom VD:s och övriga verksamhetsledningens dagliga aktiviteter. Nivåer högre upp i en organisatorisk hierarki har föreslagits ha ett större inflytande över de lägre nivåerna än tvärtom (Malott, 2003). Detta skulle kunna betyda att styrelsens agerande i arbetsmiljöfrågor har en påverkan på verksamhetsledningen, exempelvis i form av prioriteringar, och i förlängningen på verksamheten.

### Forskningsprojektets syfte

Mot bakgrund av den strategiska roll som styrelser har i företag och att kunskapen om deras roll för ett hållbart arbetsliv är ytterst begränsad, var det övergripande syftet med föreliggande forskningsprojekt att öka kunskapen om hur en styrelse kan påverka ett hållbart arbetsliv.

Följande frågeställningar har undersökts:

1. Vad är känt i litteraturen om vilken roll och vilket inflytande bolagsstyrelser har över ett hållbart arbetsliv i ett bolag?
2. Vad beskriver styrelser att de gör när de tar ansvar för ett hållbart arbetsliv?
3. Varför engagerar sig styrelser i frågor som rör ett hållbart arbetsliv och vad påverkar graden av engagemang?

Utöver att besvara dessa frågeställningar och därigenom bidra till ny vetenskaplig kunskap om styrelsens roll för hållbart arbetsliv, har projektet också haft som mål att bidra med att kunskapen omsätts till praktiken. För detta syfte har en idésamling för hur styrelser kan stärka ett hållbart arbetsliv tagits fram. Idésamlingen är tänkt att fungera som ett verktyg för styrelsers arbete med ett hållbart arbetsliv genom att identifiera områden för styrelsers påverkan, inklusive konkreta exempel på hur man kan gå tillväga. Målet är att förbättra möjligheterna för styrelsen att driva bolagets arbete med hållbart arbetsliv och att inspirera till handling.

## 2. Projektets genomförande

Projektet genomfördes i tre steg:

- a) kunskapssammanställning (frågeställning 1),
- b) datainsamling genom intervjuer med styrelsemedlemmar med påföljande analys (frågeställning 2 och 3), och
- c) utveckling av idésamling för styrelser.

### **Projektsteg a). Kunskapssammanställning – en scoping review.**

Vi genomförde en så kallad scoping review för att få en bred genomlysning av området. Metoden är användbar när forskningsfältet är ungt och spretigt, då den är mer flexibel än många andra kunskapssammanställningsmetoder. Vi valde att inkludera både så kallad vit och grå litteratur, det vill säga både artiklar från vetenskapliga tidskrifter och rapporter från konsultbolag och statliga organ som inte hade blivit vetenskapligt expertgranskade. Totalt 49 skriftliga källor inkluderades (Ebbevi et al., under granskning).

### **Projektsteg b). Datainsamling genom intervjuer med styrelsemedlemmar med påföljande analys**

#### *Urval*

Urval gjordes utifrån en lista över företag i olika branscher från Statistiska Centralbyrån. Baserat på listan valde vi att fokusera på privata företag med 500+ anställda i fyra branscher: vård och omsorg, bygg, handel, och tillverkning. Antal bolag per bransch som utgör populationen som vi gjorde vårt urval ur: vård och omsorg = 50, bygg = 33, tillverkning = 110, handel = 68.

#### *Rekrytering*

Med ambitionen att rekrytera 2–4 företag per bransch gjordes ett slumpvist urval med digital slumpgenerator. Mellan fem och tio företag i taget inom respektive bransch valdes på detta sätt ut och blev inbjudna via mail att delta. Mailet skickades vanligtvis till VD eller i andra hand VD-assistent (styrelseordförandes mailadress var svår att få reda på). Inledningsvis efterfrågade vi 4–5 deltagare från respektive företag (VD, styrelseordförande samt 2–3 ledamöter). Då rekryteringen gick trögt och endast två företag hade accepterat att delta i studien vid tidpunkten för AFA:s årsmöte i februari 2018, ändrade vi strategi baserat på expertgruppens rekommendation att enbart efterfråga VD och styrelseordförande. Det visade sig vara framgångsrikt: fram till juli 2018 rekryterades ytterligare 12 företag. Totalt 14 företag accepterade således att medverka i studien: tre inom bygg (19 kontaktades), fyra inom vård/omsorg (20 kontaktades), fyra inom tillverkning (83 kontaktades) och tre inom handel (19 kontaktades). I två av företagen fick vi inte tillgång till styrelseordförande i den svenska styrelsen (internationella koncerner inom branscherna tillverkning och handel). Efter en

diskussion i projektgruppen valde vi att ändå inkludera ett av dem i dataanalysen, då intervjun även utan medverkande styrelseordförande upplevdes bidra till frågeställning 2: att öka kunskap om hur en styrelse gör när den tar ansvar för ett hållbart arbetsliv. Sammanfattningsvis ingick således 13 bolag i studien och 34 respondenter (tabell 1).

Tabell 1. Beskrivning av deltagarna i intervjustudien

Bransch	Kön		Roll/position			Totalt antal respondenter
	Kvinnor	Män	Ord- förande	VD	Annan ledamot <sup>a</sup>	
Handel	2	5	2	2	3	7
Bygg	0	8	4 <sup>b</sup>	3	1	8
Tillverkning	1	6	3 <sup>c</sup>	4	0	7
Vård/omsorg	2	10	4	4	4	12
Summa	n=5	n=29	n=13	n=13	n=8	n=34

<sup>a</sup>Extern ledamot eller arbetstagarrepresentant

<sup>b</sup>Både det svenska dotterbolagets ordförande samt koncernstyrelseordförande deltog från ett bolag

<sup>c</sup>Ordförande från ett bolag avböjde deltagande

### *Datainsamling*

Datainsamlingen genomfördes som semi-strukturerade intervjuer. Vi utgick ifrån ett ramverk som skapades för att sammanfatta bästa praxis för styrning av hälsa och säkerhet, på uppdrag av Health and Safety Executive (brittiska Arbetsmiljöverket) (Boardman & Lyon, 2006). Ramverket omfattar sju principer för styrelsers inflytande på en hållbar arbetsmiljö: Styrelseledamöters kompetens; Styrelseledamöters roll och ansvar; Kultur, standarder och värderingar; Strategiska implikationer; Performance management; Internkontroll och Organisatoriska strukturer. Totalt genomfördes 34 intervjuer mellan april-oktober 2018. Intervjuerna var mellan 28–190 minuter och genomfördes face to face, via telefon eller via Skype.

### *Analys*

Data analyserades med tematisk hybrid-analys (deduktiv och induktiv) och vi har följt proceduren för tematisk analys beskriven av Braun och Clarke (2006), utifrån två forskningsfrågor:

- Vad beskriver styrelser att de gör när de tar ansvar för ett hållbart arbetsliv?
- Varför engagerar sig styrelser i ett hållbart arbetsliv och vad påverkar deras grad av engagemang?

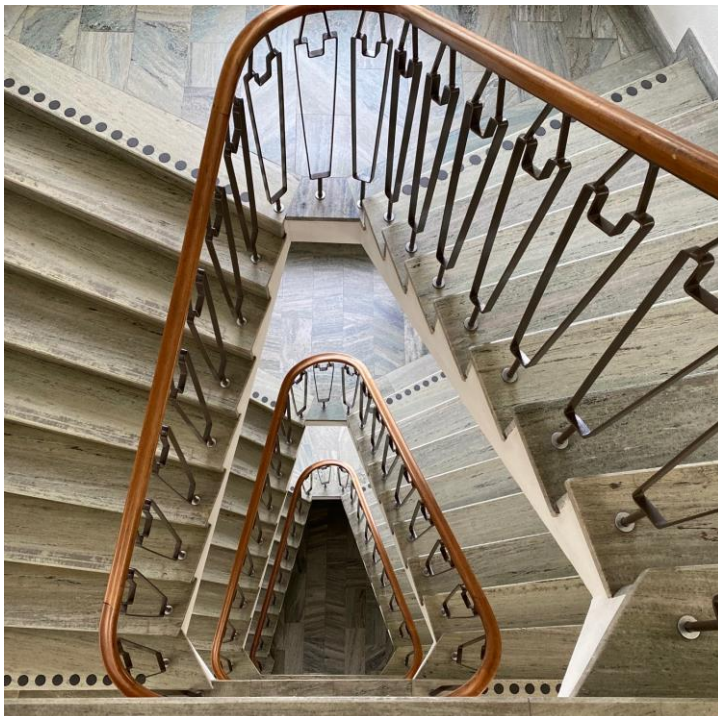
### Projektsteg c). Utveckling av en idésamling för styrelser.

I april 2019 genomfördes en workshop med fyra inbjudna styrelsemedlemmar för att välja ut de forskningsresultat som populationen styrelsemedlemmar med stor sannolikhet skulle finna både genomförbara och effektiva. Genom kontakt med Styrelseakademin rekryterade vi två erfarna styrelsemedlemmar, en styrelsemedlem rekryterades bland deltagarna i intervjustudien och ytterligare en via personliga kontakter. Workshopen leddes av projektledare Ulrica von Thiele Schwarz (UvTS) och Caroline Lornudd (CL) från Karolinska Institutet.

Agendan var följande:

- Presentation, ramar, syfte med workshopen (vilka resultat är relevanta att lyftas in i en idésamling?)
- Presentation av forskningsresultatet: 17 underteman
- Individuellt arbete med att kategorisera 17 underteman utifrån deras potentiella effektivitet samt grad av genomförbarhet
- Identifiera i helgrupp vilka underteman som gruppen kunde enas om som både effektiva och genomförbara
- Arbete i par med att konkretisera de identifierade effektiva och genomförbara underteman

Idésamlingen utarbetades av CL och UvTS utifrån materialet, vilken sedan granskades av fyra styrelsemedlemmar (till stor del samma som deltog i workshopen). Idésamlingen har sedan reviderats utifrån inkomna synpunkter och kommer efter språklig och grafisk bearbetning att finnas tillgänglig från forskningsgruppen samt Styrelseakademin. Utöver att spridas till intresserade styrelser kommer materialet också att ingå i ett bokkapitel som skrivs under våren 2020 (von Thiele Schwarz & Lornudd, kommande).



### 3. Uppnådda resultat

#### PROJEKTETS HUVUDFYND

- ❖ Styrelsen påverkar hur lätt det blir för andra i organisationen att driva frågan om ett hållbart arbetsliv
- ❖ Styrelserummet är en social arena där både vad man diskuterar och hur man diskuterar skickar styrsignaler till operativ ledning
- ❖ Kunskap om mänskligt beteende fördjupar förståelsen för hur styrsignaler påverkar den operativa ledningens dagliga aktiviteter
- ❖ Arbetstagarrepresentanter kan bidra till att överbrygga informationsasymmetrin mellan styrelse och verksamhet
- ❖ Styrelsers grad av prioritering av ett hållbart arbetsliv påverkas av ett samspel mellan styrelsens drivkrafter för frågan och påverkande faktorer
- ❖ Arbetsmiljökompetens ökar styrelsers förmåga att göra en informerad prioritering av ett hållbart arbetsliv i relation till andra frågor på styrelsers bord

#### Specifika resultat för respektive publikation inom projektet

Nedan följer en översikt av resultaten för respektive publikation inom projektet. De studier som ännu inte har genomgått hela den vetenskapliga kamratgranskningsprocess som utgör vetenskapssamhällets kvalitetskontroll ska betraktas som preliminära och presenteras översiktligt.

**Artikel 1. Ebbevi, von Thiele Schwarz, Hasson, Sundberg, & Frykman, (2018). "Boards of Directors' Influences on Occupational Health and Safety: A Scoping Review of Evidence and Best Practices". *Under granskning.***

*Vad är känt i litteraturen om vilken roll och vilket inflytande bolagsstyrelser har över ett hållbart arbetsliv i ett bolag?*

Litteraturöversikten visade sammanfattningsvis att majoriteten av publikationerna fokuserar på hur styrelser borde göra (normativt) snarare än hur de gör i verkligheten (deskriptivt). Kunskapen om effekter och genom vilka mekanismer styrelser påverkar hälsa är mycket låg och erbjuder i det närmaste obefintlig vägledning för styrelsers arbete. Generellt är också utgångspunkten oftare på säkerhet än hälsa och välbefinnande. Det verkar också som om

styrelser oftare har fokus på riskminimering snarare än nyttomaximering. Litteraturöversikten resulterade i 49 publikationer fördelat enligt följande: 15 vetenskapliga artiklar via strukturerad sökning, 14 vetenskapliga artiklar via referenslistor: 8 vetenskapliga artiklar via ostrukturerad sökning: 15 rapporter och dylikt. Sammantaget kan man säga att det inte finns mycket kunskap om styrelsers roll.

**Artikel 2. Lornudd, Frykman, Stenfors, Ebbevi, Hasson, Sundberg, von Thiele Schwarz: The Champagne Tower: The Trickling Consequences of how Corporate Boards enact Occupational Health and Safety. Under granskning.**

*Vad beskriver styrelser att de gör när de tar ansvar för ett hållbart arbetsliv?*

Resultaten visar att respondenterna generellt anser att styrelsen har ett övergripande ansvar för att bolaget upprätthåller en hälsosam och säker arbetsmiljö enligt gällande lagstiftning. Formellt ser man samtliga styrelsemedlemmar som lika ansvariga, men i praktiken kan frågan snarare drivas av enskilda styrelsemedlemmar. Beskrivningar av styrelsernas sätt att axla sitt ansvar varierade, från att delegera i princip allt arbete till VD, till att verka aktivt på flera sätt. Resultaten innehåller ett flertal exempel på aktivt agerande; allt från hur man behåller frågan om hållbart arbetsliv på agendan för VD under verksamhetsåret, till hur man medvetet skapar ett konstruktivt samtalsklimat i styrelserummet, till hur man försöker påverka organisationens säkerhetskultur.

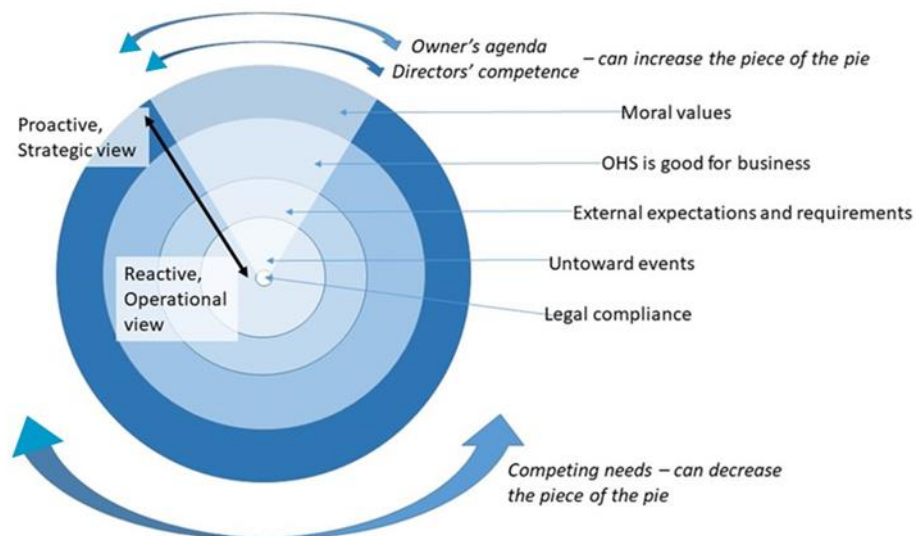
Svaren från respondenterna är både varierande och i många fall specifika, vilket fördjupar och breddar nuvarande förståelse av styrelsens roll för ett hållbart arbetsliv. Praktiskt bidrar studien med en beskrivning ”inifrån” styrelserummet vad styrelseledamöter anser att de gör för att stärka arbete och hälsa. Även om det inte ger en heltäckande bild av vad alla, eller ens många, styrelser gör så tjänar det som inspiration för vad styrelser kan göra för att bidra till ett hållbart arbetsliv. Därtill är resultaten teoretiskt intressanta: Teoretiskt ställs ofta styrelsens roll som rådgivande och stödjande mot dess roll som kontrollerande och ansvarsutkrävande. Resultaten i denna studie kompletterar dessa genom att visa att styrelserna utöver detta vinnlägger sig om att påverka den operativa ledningen i rätt riktning. Styrelserummet är en social arena där både vad man diskuterar och hur man diskuterar, skickar styrsignaler till operativ ledning, med påverkan på deras val av dagliga aktiviteter. På det sättet kan styrelsens inflytande liknas vid det översta glaset i ett champagnetorn – den dryck som fylls på i toppen sipprar ner till VD och verksamhetsledning, och potentiellt fortsatt ner i organisationen.



**Artikel 3. Lornudd, Stenfors, Hasson, Frykman, Sundberg, von Thiele Schwarz, (2020). A piece of the board room pie – An interview study exploring what drives corporate boards' engagement in Occupational health and safety. *Journal of Occupational Environment Medicine*.**

*Varför engagerar sig styrelser i ett hållbart arbetsliv och vad påverkar deras grad av engagemang?*

Modellen nedan sammanfattar resultaten från intervjuerna och förklarar varför och i vilken utsträckning en styrelse engagerar sig i ett hållbart arbetsliv. Modellen kan liknas vid en paj, vilken representerar en styrelses sammantagna engagemang för alla olika frågor. Storleken på den pajbit som ett hållbart arbetsliv tilldelas beror på två aspekter: vilka drivkrafter styrelsen anser sig ha för att fokusera på ett hållbart arbetsliv, representerat av radiens längd i pjen, och de faktorer som påverkar i vilken utsträckning drivkrafterna får utrymme, representerat av pilar utanför pjen som ökar eller minskar storleken på pajbiten. Detta svarar alltså på frågan vad som påverkar graden av engagemang.



**Figur 1.** Drivkrafter (cirklar) som förklarar varför en styrelse engagerar sig och påverkande faktorer (pilar) som förklarar grad av engagemang.

Fem drivkrafter och fem underkategorier svarar på frågan varför styrelser engagerar sig i ett hållbart arbetsliv. Drivkrafterna är organiserade längs ett kontinuum längs med pajens radie, med de mest grundläggande drivkrafterna i mitten av pjen och de mer sofistikerade drivkrafterna längre utåt kanten. Drivkrafter adderas, snarare än byts ut, med start från mitten. Det betyder att styrelser som beskriver mer sofistikerade drivkrafter, också kan förväntas reagera på de mer grundläggande drivkrafterna.

De faktorer som påverkar en styrelses faktiska grad av engagemang visualiseras med tre pilar över och under pajen. Dessa faktorer är ägarens agenda, styrelsens kompetens, och konkurrerande behov. Oavsett vilka drivkrafter en styrelse har för sitt engagemang, kommer grad av engagemang – tillika pajbitens storlek – påverkas av dessa tre faktorer

#### *Varför engagerar sig styrelser i ett hållbart arbetsliv?*

Den mest grundläggande drivkraften är att följa lagstiftningen ("Legal compliance"), vilken därför befinner sig i mitten på pajen. Nästa drivkraft är oönskade händelser ("Untoward events"), som anger att i tillägg till att agera för att följa lagstiftning, agerar styrelsen också när negativa händelser äger rum, såsom arbetsplatsolyckor. Följande drivkraft beskriver att styrelsens engagemang även triggas av externa förväntningar och krav ("External expectations and requirements"). Exempel på sådana är ledande aktörer inom en bransch som ställer krav på underentreprenörer i anbudsförfaranden. Nästa drivkraft är strategisk och omfattar en övertygelse om att ett hållbart arbetsliv är bra för affärerna ("OHS [Occupational Health and Safety] is good for business"). Den sista drivkraften, längst ut på pajens kant, adderar moral ("Moral values") som skäl för styrelsens engagemang.

#### *Vad påverkar en styrelses grad av engagemang?*

Styrelseledamöters kompetens ("Director's competence") är en av de faktorer som identifierades påverka grad av engagemang. En styrelse som har minst en kunnig styrelsemedlem kommer med större sannolikhet prioritera frågor om ett hållbart arbetsliv i styrelserummet. På samma sätt kommer en styrelse med intresserade ägare ("Owner's agenda") ge frågan ett större utrymme. Konkurrerande behov ("Competing needs") är den tredje faktorn som enligt våra resultat påverkar en styrelses grad av engagemang. En styrelse kan alltså ha många drivkrafter till att engagera sig i ett hållbart arbetsliv, och samtidigt nedprioritera frågan beroende på förekomsten av konkurrerande frågor.

#### *Slutsatser*

Styrelser har en begränsad mängd tid och fokus till sitt förfogande. Styrelsers engagemang i ett hållbart arbetsliv kan förstås utifrån ett samspel mellan styrelsens drivkrafter för frågan och faktorer som påverkar i vilken grad frågan ges utrymme. Kompetenshöjande insatser bedöms utgöra en av nycklarna till att öka styrelsers engagemang i hållbart arbetsliv. En hög styrelsekompetens inom ett hållbart arbetsliv kan, i jämförelse med låg kompetens, bidra till att frågan tilldelas tid och fokus utifrån ett mer informerat beslut när den vägs gentemot andra frågor.

**Bokkapitel 4. von Thiele Schwarz and Lornudd, C. (kommande). The role of Corporate boards for employee wellbeing Editors: Paula Brough, Kevin Daniels, and Elliroma Gardiner. Springer Handbook on Management and Employment Practices. Occupational Health Sciences**

I bokkapitlet ges en överblick över vilken roll som styrelser spelar för ett hållbart arbetsliv. Hur är det att leda från toppen, och vilka möjligheter har styrelser att stödja eller störa ett

hållbart arbetsliv? En viktig del utgörs av den idésamling som tagits fram inom ramen för projektet, som syftar till att ge praktiskt användbar inspiration till styrelser om hur de kan agera. Idésamlingen innehåller bland annat följande exempel:

*1. Utveckla styrelsens kompetens:* Även om det inte krävs en operativ kompetens inom arbetsrelaterad hälsa och säkerhet representerad på styrelsenivå, bör det finnas en allmän bred kompetens inom området. Sådan kompetens ökar en styrelses förmåga att göra en mer informerad prioritering av hälsa och säkerhet i relation till olika frågor. Det påverkar också vad en styrelse efterfrågar från vd och verksamhetsledning.

*2. Använda nyckeltal till att driva och följa upp verksamhetens arbete med hälsa och säkerhet:* Kontinuerlig uppföljning av nyckeltal är ett av styrelsens viktigaste verktyg för att få information om verksamhetens prestation. Men nyckeltal har även effekten att de påverkar verksamhetsledningens val av fokus. De är därför också ett kraftfullt styrmedel från styrelsens sida, som styrelsen kan utnyttja för att påverka arbetet med hälsa och säkerhet. Reaktiva nyckeltal kan med fördel kompletteras med proaktiva och aktivitetsbaserade nyckeltal.

*3. Sätta fokus på hälsa och säkerhet för vd, verksamhetsledning och organisation:* Att sätta fokus på hälsa och säkerhet för vd och verksamhetsledning handlar om att integrera frågan i styrelsens vanliga arbetssätt. Det sätter tonen från toppen för vd och verksamhetsledning, som i sin tur förmedlar detta fokus vidare ut i organisationen. Tonen från toppen kan även förmedlas direkt ut i organisationen. Ett fokus sätts inte genom ett stort event eller en punkt på agendan en gång per år – det sätts genom ett envist upprepande under verksamhetsåret.

*4. Verka aktivt för ett öppet samtalsklimat i styrelserummet:* En styrelse är beroende av att få relevant information om verksamheten för att kunna prioritera och fatta välinformerade strategiska beslut. Det kräver i sin tur ett förtroende mellan styrelsen och dem som har god insyn i verksamheten, som vd och arbetstagarrepresentanter. Ett öppet samtalsklimat i styrelsen skapas genom att ordföranden förmedlar att problem är gemensamma snarare än enskilda personers, och genom att ledamöterna strävar efter att vara lösningsorienterade.

*5. Låta hälsa och säkerhet driva långsiktig lönsamhet:* Ett bolag bör generera vinst till sina ägare. I och med att en god arbetsmiljö är associerad till högre prestation hos de anställda, samt ökar möjligheterna att rekrytera de bästa medarbetarna, är frågan om hälsa och säkerhet strategiskt viktig för tillväxt och lönsamhet på sikt. I linje med det betraktas idag företag som kan hantera hållbarhet som säkrare investeringar av ledande kapitalförvaltare.

## 4. Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning

### Framtagning av idésamling

För att sprida kunskap från projektet till de som har direkt användning av den – styrelseledamöter – har lärande från projektet sammanställs i en skrift – en idésamling. Den beskriver hur styrelser kan stärka ett hållbart arbetsliv tagits fram. Idésamlingen är tänkt som ett verktyg för styrelsernas arbete med ett hållbart arbetsliv. Den tydliggör styrelsens roll och ger förslag på vad styrelser konkret kan göra om de vill öka fokus på det hållbara arbetslivet. Genom att fokusera på idéer hoppas vi inspirera till handling. Idésamlingen har utarbetats av forskarna i samarbete med erfarna styrelseledamöter. Det är baserat på forskningsresultat från projektet och är bearbetat och vidareutvecklat tillsammans med styrelseledamöter, och är på så vis en unik produkt, snarare än enbart en sammanfattning av resultaten.

I arbetet med att sprida resultatet till styrelseledamöter har projektgruppen kontinuerligt fört en dialog med Styrelseakademin, som bland annat kommer att publicera en intervju med forskarna i projektet och på andra vis sprida kunskapen från projektet.

### Kontinuerlig kunskapspridning via LinkedIn

Under projektets gång har LinkedIn använts som en kanal för att sprida kunskap och väcka uppmärksamhet kring styrelsens roll för det hållbara arbetslivet. Detta har gjorts via Caroline Lornudds profil. Caroline, som är verksam som organisationskonsult vid sidan om sitt arbete i projektet, har över 3000 följare som vid ett tjugotal tillfällen fått ta del såväl av projektets framskridande som andras studier på området.

Så här såg det till exempel ut i ett inlägg i mars 2020.

Om 1 styrelse får 1 idé om hur den kan påverka anställdas hälsa och säkerhet, vilket i slutänden gör att 1 anställd undviker 1 sjukdom eller skada, hade jag varit 1 (ja eller nästan 1,5) otroligt lycklig forskare. För någon gång tar detta extraordinära tillstånd slut. Någon gång blir det åter viktigt att fokusera på att värna en långsiktigt hållbar arbetsmiljö. Så, någon gång kommer en driven styrelse att bli den första att läsa "Idésamling till styrelser för arbete med hälsa och säkerhet". Idésamlingen bygger på forskning vid Karolinska Institutet om bolagsstyrelsernas roll för en hälsosam och säker arbetsplats, finansierat av AFA Försäkring. Den har utarbetats av forskarna i samarbete med erfarna styrelseledamöter. I den ges konkreta förslag på hur styrelser kan använda sitt inflytande för att förbättra bolagets hälsa och säkerhet utifrån följande prioriterade områden: \*Utveckla styrelsens kompetens inom hälsa/säkerhet \*Använda nyckeltal till att driva verksamhetens arbete med hälsa/säkerhet \*Sätta fokus på hälsa/säkerhet för verksamhetsledning och organisation \*Verka aktivt för ett öppet samtalsklimat i styrelserummet \*Låta hälsa/säkerhet driva långsiktig lönsamhet.

Den är snart färdig. Redo, när styrelserna är redo.

Och i februari 2020 kunde man läsa:

Vilket ledarskap har de styrelser du sitter i och hur hänger det ihop med hur styrelsen engagerar sig i strategiska beslutsprocesser? I en intervjustudie undersökte forskare dels hur styrelsemedlemmarna uppfattade ordförandens ledarstil, dels i vilken grad styrelsen deltog i strategiska beslutsprocesser med ledningen (Nahum & Carmeli, 2019). Det är intressant eftersom styrelsens involvering i strategiska beslut (som långt ifrån alltid sker) har en positiv påverkan på bolagets strategiska riktning och utfall.

Tre profiler gick att urskilja (mina benämningar).

1. Den samarbetande styrelsen
2. Den på ytan samstämmiga styrelsen
3. Den dysfunktionella pappersstyrelsen

Den samarbetande styrelsen karakteriserades av:

- Engagemang i strategiska diskussioner och beslutsfattande
  - Ordförande uppfattas som professionell, inte ego-driven, transparent, uppmärksam, utmanande
  - Ordförande bidrar till ett samtalsklimat där medlemmarna kan fråga, uttrycka tvivel, uttrycka åsikter och komma med nya idéer
  - Ordförande utmanar ledningen genom att efterfråga mer information
  - Styrelsen samlar aktivt information för bättre helhetsbild
- (Se gärna LinkedIn-artikel publicerad idag för profil 2 och 3 som inte fick plats här.)

Intressant nog finns det likheter med resultaten i en av våra studier om styrelsers betydelse för hälsa och säkerhet. Vi fann särskilt exempel på den samarbetande profilen – vissa ordföranden verkade aktivt för ett öppet samtalsklimat. Det sågs som en förutsättning för att arbetsmiljöproblem skulle komma upp till ytan – via VD, arbetstagarrepresentanter eller andra medarbetare i organisationen – och kunna adresseras.

## Hösten 2019 introducerades champagneanalogin för en bredare publik första gången:

Tänk dig ett champagnetorn som en analogi för en hierarkisk organisation. Vad du fyller det översta glaset med, rinner ner i organisationen. Systemet har mycket större kraft att påverka individen, än individen har kraft att påverka systemet. Champagne har svårare för att rinna uppåt. Lagg därför inte allt ansvar för ett hållbart arbetsliv på de enskilda cheferna längre ner i organisationen. Säkerställ att systemet, från översta champagneglaset, stöttar ett bra prestationsklimat. Det gynnar både anställda och aktieägare. Och det finns det forskning på. :-)

## I augusti 2019 presenterades studier om styrelser och organisatoriska utfall:

Styrelser har hittills inte betraktats som särskilt intressanta inom forskning när det gäller att förstå hur företag hanterar och förebygger riskfyllda arbetsmiljöer. Kanske är orsaken det organisatoriska avståndet: det är inte helt uppenbart hur en styrelse – ett antal kostymnissar och dräktnissor som samlas i ett styrelserum varannan månad – skulle kunna påverka de anställdas vardag. Men, om man tittar på forskning om styrelser och organisatoriska utfall generellt, så verkar det som att både styrelsens sammansättning och beteenden samvarierar med utfall ute i organisationen.

Här kommer fyra exempel:

- Sjukhusstyrelser med medicinsk kompetens styr verksamheter med bättre vårdkvalitet, inklusive lägre patientdödlighet (Veronesi et al., 2013).
- Styrelser med juridisk kompetens styr verksamheter som följer miljölagstiftning bättre (De Villiers et al., 2011).
- Sjukhusstyrelser som sätter fokus på vårdkvalitet har ledningar som är bättre på att sätta mål och monitorera nyckeltal inom vårdkvalitet (Tsai et al., 2015).
- Fler kvinnor som styrelsemedlemmar är relaterat till bättre CSR ratings för företaget samt till bättre företagsrykte (Bear et al., 2010).

## I maj 2018 kunde följarna ta del av ”sju viktiga sätt styrelser kan påverka arbetsmiljön på”

Forskningsintresset för ledning och arbetsmiljö har arbetat sig nerifrån och uppåt i den organisatoriska hierarkin. Det finns mängder av forskning som belägger sambanden mellan första linjens chefskap/ledarskap och medarbetarnas arbetsmiljö och stress (se t ex meta-analys av Skakon et al., 2010). Sambanden går åt båda hållen, det vill säga chefers ledarskap kan också påverkas av medarbetarna.

Men första linjens chefer verkar ju i ett organisatoriskt system, där förutsättningar hindrar eller underlättar och där cheferna påverkas av vilket fokus högre ledningsskikt har. Det finns därför sedan ett tag ett ökat intresse för forskning om sambanden mellan ledningsgruppens agerande och riskfaktorer i arbetsmiljön och medarbetarstress. Här finns exempelvis intressant forskning från Maureen Dollard om psychosocial safety climate. Forskning om detta i en svensk kontext pågår i Malmö av bl a Muhonen och Berthelsen.

Ledningsgruppen har emellertid en styrelse att förhålla sig till, vilken är det högsta beslutsfattande organet med stort inflytande över strategi, organisation och ledarskap. Om styrelser och dess inflytande över hälsa och säkerhet i företaget finns det knappt någon forskning alls. Lyckligtvis pågår ett viktigt och spännande projekt om detta på Karolinska Institutet, under ledning av Mandus Frykman och Ulrica von Thiele Schwarz. Undertecknad har haft turen att få delta i projektet. Resultat kommer så småningom!

Så, innan dessa resultat kommer får vi luta oss mot den litteratur som finns (oftast inte expertgranskad) och den har föreslagit 7 aspekter av styrelsers inflytande, utan inbördes prioriteringsordning (Boardman et al., 2006):

- Kompetens: t ex sjukvårdsorganisationer med styrelseledamöter med medicinsk grundutbildning har mer nöjd personal, lägre patientdödlighet och bättre finansiella resultat (Veronesi et al., 2013).
- Ansvar: åsikter om att styrelsen har ett ansvar och en roll i arbetsmiljöfrågor är vanligare i styrelser i topppresterande organisationer (Wright et al., 2003).
- Kultur: styrelser kan genom fokus och ambassadörskap påverka en säkerhetskultur (Thompson and Tan, 2016).
- Strategi: styrelser tenderar att fokusera på riskminimering, men bör se arbetsmiljö som affärskritisk.
- Performance management: styrelsen bör sätta incitamentsstruktur för operativ ledning samt mäta nyckeltal kopplat till hälsa och säkerhet (Khushrushahi, 2013).
- Internkontroll: styrelsen bör följa upp och kontrollera risker för att säkerställa en god arbetsmiljö, på samma sätt som internkontroll i övrigt utövas.
- Struktur: arbetsmiljöfrågor bör integreras i befintliga processer och strukturer och inte utgöra en sidovagn.

Det var några exempel. Följ Caroline Lornudd för att ta del av mer, både tidigare och kommande inlägg.

## Övriga aktiviteter

Forskarna har kontinuerligt medverkat till att sprida resultaten till viktiga målgrupper, genom presentationer, intervjuer och poddar. Du kan till exempel läsa och lyssna mer här:

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2019/viktigt-med-arbetsmiljokunskap-i-styrelser/>

<https://www.afaforsakring.se/forskning/forskarportratt/ulrica-von-thiele-schwarz/>

<https://healthforwealth.se/podcast/72-styrelsens-roll-for-halsoarbetet/>

<https://hejengagemang.se/blogg/tag/pod/feed/> (avsnitt 11).

## 5. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram

### Vetenskapliga publikationer

Ebbevi, D, von Thiele Schwarz, U, Hasson, H, Sundberg, C. J., & Frykman, M. Boards of Directors' Influences on Occupational Health and Safety: A Scoping Review of Evidence and Best Practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Submitted, under review.

Lornudd, C, Frykman, M, Stenfors T, Ebbevi, D, Hasson, H, Sundberg, CJ, von Thiele Schwarz, U. The champagne tower: the trickling consequences of how corporate boards enact occupational health and safety. Under Review.

Lornudd, C., Stenfors, T., Hasson, H., Frykman, M., Sundberg, C. J., & von Thiele Schwarz, U. (2020). A piece of the boardroom pie-An interview study exploring what drives Swedish corporate boards' engagement in occupational health and safety. *Journal of occupational and environmental medicine*. doi: 10.1097/JOM.0000000000001845. [Epub ahead of print]

Von Thiele Schwarz and Lornudd, C. (Forthcoming). The role of Corporate boards for employee wellbeing. Editors: Paula Brough, School of Applied Psychology, Griffith University; Professor Kevin Daniels, Norwich Business School, University of East Anglia; and Dr Elliroma Gardiner, School of Applied Psychology, Griffith University. Springer Handbook on Management and Employment Practices. Occupational Health Sciences.

### Vetenskapliga konferenser

- 13th European Academy of Occupational Health Psychology Conference i Lissabon, september 2018.
- European Association for Work and Organisational Psychology (EAWOP) konferens, 29 maj-1 juni 2019.
- 14th European Academy of Occupational Health Psychology Conference på Cypern, planerad till mars-april 2020, nu uppskjutet till senare tidpunkt.

### Referenser

Boardman, J., & Lyon, A. (2006). Defining best practice in corporate occupational health and safety governance. Research report 506. Sudbury, U.K: HSE books. Hämtad från <https://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr506.pdf>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Clarke S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 22-49.

Dollard MF, Bakker AB. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

Hasson H, Villaume K, von Thiele Schwarz U, Palm K. (2014). Managing implementation: roles of line managers, senior managers, and human resource professionals in an occupational health intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 58-65.

Mullen J, Kelloway EK. (2009). Safety leadership: a longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 253-272.

Malott, M.E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Reno, NV, USA: Context Press.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.

Karolinska Institutet är ett av världens ledande medicinska universitet med visionen att på ett avgörande sätt bidra till att förbättra människors hälsa. I Sverige står Karolinska Institutet för den enskilt största andelen medicinsk akademisk forskning och har det största utbudet av medicinska utbildningar. Varje år utser Nobelförsamlingen vid Karolinska Institutet mottagare av Nobelpriset i fysiologi eller medicin.



**Karolinska  
Institutet**

Karolinska Institutet  
171 77 Stockholm  
Telefon 08-524 800 00  
ki.se