

**SLUTRAPPORT**

ISBN: 978-91-7873-612-6

---

Projekttitel	Dnr
<i>LÄRKRAFT</i> : Vilken betydelse har lärande på olika organisationsnivåer inom hälso- och sjukvården för medarbetares välmående och engagemang?	150336

Projektledare
Andrea Eriksson

Innehåll:
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Projektets syfte och bakgrund</li><li>2. Projektets genomförande</li><li>3. Uppnådda resultat</li><li>4. Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning</li><li>5. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram</li></ol>

**Forskargrupp:**

Projektledare: Andrea Eriksson

Medverkande forskare i projektet: Lotta Dellve, Ellen Jaldestad, Göran Jutengren, Åsa Tjulin, Helena Håkansson och Katrin Skagert

# Projektets syfte och bakgrund

## *Bakgrund*

Arbetsplatser inom hälso- och sjukvården efterfrågar mer hållbara sätt att hantera förestående utmaningar på. Ett hållbart utvecklingsarbete innebär i det här sammanhanget att arbeta mot att vara långsiktigt ändamålsenliga organisationer utan att tära på olika typer av resurser (ekologiska, ekonomiska, humana, sociala) (Kira et al., 2010). I litteraturen argumenteras ofta för att lärande i form av ständigt förbättringsarbete behövs för att kunna hantera föränderliga krav på innovativa och mer hållbara sätt inom arbetsorganisationer (Rapp & Eklund, 2007; Svensson et al., 2007). Forskning pekar på att mer ensidiga prioriteringar av ekonomiska värden framför t ex vårdkvalitet och arbetsförhållande har sammanfallit med ökad ohälsa bland vårdanställda (Elstad & Vabo 2008; Dellve et al. 2011; 2016). Betydelsen av ett arbetsmiljöarbete integrerat i verksamhetsutveckling har därför också lyfts fram som ett led i att skapa en hållbar arbetsmiljö (Eriksson, 2011; Astnell *et al.*, 2015). Många vårdarbetsplatser vill ha stöd i att tillämpa mer hållbara och praktisknära sätt att bedriva ett dylikt integrerat utvecklingsarbete på. Resultaten från forskningsprojektet Lärkraft bidrar med kunskap om hur lärande processer på olika sätt kan främja hållbar verksamhetsutveckling inom vården.

Hållbar verksamhetsutveckling definieras i forskningsprojektet som organisationens kapacitet att avsiktligt och på ett framgångsrikt sätt mobilisera nödvändiga resurser för att uppnå sitt mål, såväl som goda arbetsförutsättningar (Newman, 2005; Kira et al., 2010). Hållbar verksamhetsutveckling inkluderar i detta sammanhang att stödja individers och organisationers hållbarhet genom att stärka deras förmåga att hantera olika krav. Individers hållbarhet inkluderar här arbetsförmåga, välmående och hälsosamt engagemang. Organisationers hållbarhet inkluderar att klara budgetramar, att kunna tillgodose patienters behov och att vara en attraktiv arbetsgivare. Det innebär att integrera aspekter på hållbarhet (humana, sociala, ekonomiska, och ekologiska) och se komplexiteten i utvecklingsarbeten. Forskningsprojektet har främst haft fokus på de humana, sociala och ekonomiska aspekter av begreppet hållbarhet. Tidigare forskning visar tydligt att samspel mellan individers hållbara handlingar, systematik i arbetsmiljöarbetet och goda arbetsvillkor inom organisationen starkast påverkar hälsa

och hållbarhet (Holmgren et al., 2010, 2013; Dellve et al., 2007, 2008, 2015, 2016; Ljungblad et al., 2014, 2015).

Det finns mer begränsat med forskning om vilken betydelse olika former av lärande har för utveckling av hållbara och hälsofrämjande vårdarbetsplatser (Gustavsson & Ekberg, 2015). Lärande kan definieras som förändringar i uppfattningar, erfarenheter eller kompetens (Billet, 2004). Inom ramen för forskningsprojektet Lärkraft har vi studerat lärandet utifrån perspektivet att det är något som kan äga rum när individer och arbetsgrupper hanterar och försöker förbättra sin arbetssituation och att detta lärande äger rum i en organisatorisk och social kontext som påverkar vilket lärande som sanktioneras (Billet, 2009). Vi har studerat lärande till följd av förbättringsprocesser som syftar till hållbar verksamhetsutveckling, vare sig lärandet sker planerat och strukturerat eller mer informellt. Förbättring av arbetsprocesser ses ofta utifrån ett "top down" perspektiv, d v s att chefer bestämmer sig för att genomföra utvecklingsarbete enligt vissa principer (Dellve et al., 2016). Det finns dock mer individinriktade perspektiv på förbättringsprocesser som innebär att individen anpassar arbetet till sina personliga behov underifrån (job crafting, Wrzesniewski, & Dutton, 2001). Den här typen av individuell anpassning kan liknas vid resilienta strategier som gör att medarbetare håller sig hälsosamma över tid (Tims et al., 2013).

Vårdanställdas stress och arbetsbelastning har dock accentuerat de senaste åren och ett snävt fokus på förmåga att hantera sin arbetssituation kan bidra till "blaming the victim". Samspel mellan organisatoriska strukturer, ett positivt lärandeklimat, och individers hantering av sin arbetssituation behöver därför studeras för att förstå lärandets bidrag till hållbar verksamhetsutveckling. En lärande organisation kännetecknas, enligt Senge (1990) bl a att det finns det ett systemperspektiv på lärande och att organisationen erbjuder möjligheter för individer att förbättra sina arbetsätt i team. Forskning om organisatoriskt lärande pekar på vikten att avsätta tid för lärande och reflektion och betydelsen av att på olika sätt uppmuntra att implicita erfarenheter hos individer och grupper diskuteras och tas tillvara (Berends & Antonacopoulou, 2014; Chiva & Alegre, 2005; Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Forskning visar att medarbetare som får vara delaktiga i beslut även skapar förutsättningar för lärande och kreativitet, såväl som välmående (Boxall & Macky, 2009).

I de mer kritiska perspektiven på lärande lyfts att ofta oavsiktligt lärande kan äga rum, att lärande processer kan innehålla manipulativa aspekter och att det finns maktaspekter som påverkar lärandet. Inom hälso- och sjukvården spelar t ex olika professionsgruppers möjligheter till kompetensutveckling samt makt och synsätt på verksamhetsutveckling roll för genomförande av utvecklingsarbete (Lindgren et al., 2013) och detta påverkar troligtvis också lärandet som äger rum. Enhetschefer spelar också en stor roll för att motivera medarbetare att delta i utvecklingsarbete (Andreasson et al., 2015) vilket i sin tur förmodligen också spelar roll för lärande vid vårdarbetsplatser. Inom forskningsprojektet Lärkraft har vi sammanfattningsvis haft ett systemperspektiv (Bronfenbrenner & Morris, 2006) där vi studerat lärande utifrån samspelet mellan kritiska faktorer på individ-, grupp- och organisationsnivå.

### ***Syfte***

Forskningsprojektet Lärkraft syftade till att skapa en fördjupad förståelse för vilken betydelse lärande på individ- grupp- och organisationsnivå - under pågående verksamhetsutveckling - har för välmående och engagemang. Syftet inkluderade att studera hur förekomst och förutsättningar för lärande (dvs "job crafting", positivt lärandeklimat och organisatoriskt lärande) samspelar med varandra. Målet var att genom projektet skapa en fördjupad förståelse för upplevelser, former och förutsättningar för lärande som är viktiga för framgångsrikt genomförande av verksamhetsutveckling som integrerar goda arbetsförhållanden och välbefinnande.

### ***Projektets perspektiv på lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå***

*Individuellt lärande* innebär att individen lär sig nya sätt att hantera sitt arbete utan att nödvändigtvis dela med sig av sina kunskaper. I det här sammanhanget har vi inom forskningsprojektet att lyfta begreppet "job crafting", vilket har definierats som individers sätt att proaktivt forma och utveckla sin egen arbetssituation underifrån genom att optimera de resurser som står till buds och anta de utmaningar som är stimulerande (Tims et al., 2012). Forskning pekar på samband mellan individers tillämpning av job crafting och deras arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och risk för utmattning (Tims et al., 2013). Det finns däremot begränsat med forskning om faktorer på grupp- och organisationsnivå som skulle kunna understödja att medarbetare

utvecklar strategier för job crafting. Forskningsprojektet har därför studerat hur utveckling av och utfall av job crafting samspelar med förutsättningar på individ- grupp och organisationsnivå.

*Lärande i grupp* innebär att medarbetare på olika sätt delar med sig av kunskaper och erfarenheter för att förbättra gemensamma arbetssätt (Senge, 1990). Vikten av ett positivt socialt lärandeklimat har i det här sammanhanget lyfts vilket innebär att nya idéer uppmuntras och att en kritisk diskussion om arbetsprocesser förs (Fagerlind Ståhl 2015; Kouvonen et al., 2006). I forskningsprojektet har vi inkluderat förekomst av socialt kapital som ett positivt lärandeklimat, d v s förekomsten av tillitsfulla och ömsesidiga relationer mellan medarbetare såväl som mellan medarbetare och chefer där man i arbetsgruppen samarbetar för ett gemensamt bästa (Kouvonen et al., 2006). Socialt kapital på arbetsplatsen har visat sig ha samband hälsa (Oksanen et al., 2008), såväl som medarbetares engagemang i verksamhetsutveckling (Kramer, 2006; Fujita et al., 2016; Strömgren et al., 2016). Det finns dock mer begränsat med forskning om hur det sociala lärande klimatet i gruppen påverkar utfall av utbildningsåtgärder som syftar till att utveckla hållbara och hälsofrämjande arbetsplatser (Gustavsson & Ekberg, 2015). Det finns också begränsat med forskning om hur socialt kapital samspelar med utveckling av individers job crafting. I forskningsprojektet har vi därför genomfört studier där undersökt betydelsen av sociala lärandeklimatet i arbetsgruppen för utveckling av job crafting, engagemang, hälsa och en hållbar arbetsmiljö.

*Lärande på organisatorisk nivå* innebär att det finns en systematik för hur reaktioner och erfarenheter tas tillvara och bidrar till att organisationen bättre kan hantera de utmaningar och krav som ställs på dem (Senge, 1990). Betydelse av organisatoriska mål och strukturer som integrerar systematiskt arbetsmiljöarbete i ordinarie verksamhetsutveckling har lyfts i tidigare forskning (Eriksson, 201; Astnell et al., 2015). Exempelvis har det betydelse av i vilken utsträckning arbetsorganisationen avsätter tid för dialog om hur arbetsmiljö- och utvecklings arbete kan integreras med varandra (Bergman et al., 2016). I vår tidigare forskning kan vi också se att vårdarbetsplatser som arbetar aktivt med olika former av förbättringsarbete också har ökat psykosociala resurser och minskat upplevda krav bland medarbetare (Dellve et al 2016). Det finns dock mer begränsat med fördjupande forskning om hur specifika åtgärder på lärande på organisatorisk nivå, inklusive åtgärder på ledarskapsutbildningar, samspelar med utveckling av hållbar verksamhetsutveckling och medarbetares hälsa (Nielsen & Taris,

2019). I forskningsprojektet har vi därför bland annat studerat former av styrning och ledarskap inom en arbetsorganisation samt hur förutsättningar för lärande på organisatorisk nivå påverkar hållbar verksamhetsutveckling

## **Projektets genomförande**

Forskningsprojektet Lärkraft bygger på mixed method (Creswell, 1999). Dels har nya analyser utifrån lärande perspektiv genomförts av data insamlade i avslutade forskningsprojekt. Dels har ny datainsamling inom ramen för Lärkraft genomfört. Den nya datainsamlingen har främst skett genom fallstudier, inkluderat totalt 101 enskilda kvalitativa intervjuer, 15 fokusgruppsintervjuer med 67 personer och 15 observationer.

Datamaterialet har analyserats i en rad olika delstudier som vetenskapligt publicerats, se detaljerade information om studierna nedan. Därutöver har analyserna inom Lärkraft använts som underlag för innehållet i en handbok för praktiker inom hälso- och sjukvården om "Lärande för hållbar verksamhetsutveckling" (Eriksson et al., 2020). Handboken bygger på analyser av upplevelser, former och förutsättningar för lärande som är viktiga för framgångsrikt genomförande av verksamhetsutveckling som integrerar goda arbetsförhållanden och välbefinnande.

## ***Analys av data från avslutade forskningsprojekt***

Projektet har genomfört fördjupade studier av betydelsen av lärande för hållbar verksamhetsutveckling vid ett urval av data som samlats in från tre avslutade projekt finansierade av AFA Försäkring och FORTE. I dessa avslutade projekt har vi bland annat följt cirka 50 arbetsplatser inom hälso- och sjukvården i Landstinget Västmanland, Västra Götalandsregionen, Kungälv kommun och Västerbotten läns landsting. Arbetsplatserna inkluderar akutmottagningar, slutna vårdenheter, öppna vårdmottagningar, tandläkarmottagningar och äldreomsorg.

Det ena projektet "Hälsofrämjande ledarskap: vidareutveckling av interaktiv metodik av företagshälsovårdsdrivna interventioner" (Dnr: 130163, projektledare Eriksson) hade som fokus att utveckla nya FHV-metodiker för att stödja chefer att utveckla ett hållbart

ledarskap. Inom projektet studerade vi effekter av chefers arbete utifrån ett arbetsmaterial som integrerar verksamhetsutveckling med forskning om ledarskap och medarbetares hälsa<sup>1</sup>. Interventioner ägde rum vid ca 30 arbetsplatser vid tre landsting/regioner och en kommun och syftar till att bidra till utvecklingen av hållbara arbetsorganisationer. För Lärkraft analyserades data från detta projekt inom delstudierna A samt C-E, se tabell 1.

Det två andra projekten (projektledare Dellve) som Lärkraft bygger vidare på är "Nyorientering av svensk sjukvård: Hur kan kapacitet byggas som stärker lärande, entusiasm och välbefinnande under utvecklingsarbetet - i praktiken" (Dnr: 120321) och "Implementering av Lean i sjukhusorganisationer - Betydelse för vårdpersonalens prestation, engagemang, arbetsförhållanden och hälsa samt vårdens effektivitet och kvalitet" (Dnr 2010-0376). Dessa projekt har följt verksamhetsutveckling vid 22 arbetsplatser vid 5 sjukhus. För Lärkraft analyserades data från detta projekt inom delstudie B, se tabell 1.

Detaljerade beskrivning av datainsamlingen inom ovanstående tre projekt finns i slutrapporterna författade av Dellve et al. (2016) och Eriksson et al. (2016).

Därutöver har enkäter till chefer och medarbetare inom äldreomsorgen analyserats. Det innebär att delstudie F (se tabell 1) har analyserat svar från chefsenkäter som har samlats in inom det Forte-finansierade projektet "Utveckling av värde-integrerande och hållbara modeller för äldreomsorg som utgår från hemmet" (Dnr 2017-00030, projektledare Lotta Dellve). Det innebär vidare att delstudie G (se tabell 1) har analyserat medarbetarenkäten som har genomförts i projekt kopplade till forskningscentret AgeCap – Centrum för åldrande och hälsa som genom finansiering av Forte inrättades 2013 ([www.agecap.gu.se](http://www.agecap.gu.se), Seldén et al., 2020).

---

<sup>1</sup> Ett arbetsmaterial för att stödja hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring, Dellve & Eriksson, 2016

Tabell 1. Översikt över delstudier inom Lärkraft som baserar sig på datamaterial som samlats in i avslutade forskningsprojekt

<b>Fokus för delstudie</b>	<b>Metod</b>	<b>Rapportering av delstudie</b>
(A) Identifiering av framgångsfaktorer och viktiga pedagogiska aspekter för att genomföra interventioner för hälsofrämjande och hållbara ledarskap utifrån ett systemperspektiv	Litteratursammanställningar, 16 kvalitativa enskilda intervjuer samt tre fokusgrupper med 28 nyckelaktörer (processledare och chefer) och longitudinella enkätsvar från 37 chefer	Dellve & Eriksson, 2017a; Dellve & Eriksson 2017b
(B) Kännetecken av ledarskap som främjar lärande och utvecklingsarbete vid vårdarbetsplatser som varit framgångsrika i att förbättra vårdprocesser.	Grounded theory analyser av longitudinella enkätdata och intervjuer med chefer och nyckelpersoner (T1, T2, T3) som samlats in vid 22 arbetsplatser vid fem sjukhus över en tre-års period	Gunnarsdottir et al., 2018
(C) Vilken inverkan arbetsgruppens inbördes sociala kapital har på enskilda medarbetares engagemang, tillfredsställelse och tendens att anpassa sitt förhållningssätt till arbetsuppgifterna för att dessa skulle passa dem bättre (dvs job-crafting). Dessutom testades om job-crafting kunde förklara den eventuella inverkan som socialt kapital kan ha på arbetsengagemang och arbetstillfredsställelse, via en så kallad medierande effekt.	Data från 250 anställda i svensk sjukvård som fyllt i en enkät vid två skilda tidpunkter analyserades i form av panelmodeller med tidsförskjutning med hjälp av strukturell regressionsmodellering med manifesta variabler	Jutengren et al., 2020
(D) Hur olika former av och förutsättningar för lärande bidrog till förbättringsarbete, hälsoorienterat ledarskap, arbetstillfredsställelse, och vitalitet, till följd av ett utbildningsprogram som syftade till att utveckla ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap.	Analyser av intervjuer med 23 chefer och processledare samt enkäter till medarbetare och chefer vid 17 vårdarbetsplatser genomförda vid tre mättillfällen	Eriksson & Dellve, 2020a
(E) Hur olika former av och förutsättningar för lärande bidrog till sjukskrivning, sjuknärvaro och utmattning till följd av ett utbildningsprogram som syftade till att utveckla ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap.	Analyser av enkäter till medarbetare vid 17 vårdarbetsplatser genomförda vid tre mättillfällen	Eriksson & Dellve, 2020b
(F) Betydelsen av organisatoriskt lärandeklimat för utvecklingsarbete som integrerar värden och perspektiv inom äldreomsorgen	Analys av 474 enkätsvar från operativa chefer inom äldreomsorgen	Dellve & Bhattacharjee, 2020
(G) Vilken betydelse lärandeklimat har för ett förlängt arbetsliv.	Analys av 680 enkätsvar av vårdbiträden och undersköterskor som var 55 år eller äldre och anställda i kommunal äldreomsorgen	Skagert, Dellve och Eriksson, 2020.



## ***Ny datainsamling som genomförts inom ramen för Lärkraft***

För att skapa en fördjupad förståelse för vilken betydelse lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå har semi-strukturerade intervjuer med medarbetare, chefer och stödfunktioner som HR genomförts. En stor del av datainsamlingen har skett genom fallstudier (Stake, 2013) som syftade till att analysera upplevelser, former och förutsättningar för lärande som är viktiga för framgångsrikt genomförande av verksamhetsutveckling som integrerar goda arbetsförhållanden och välbefinnande. Fördjupade fallstudier av tio arbetsplatser som identifierades som framgångsrika i att utveckla hälsofrämjande och hållbara processer genomfördes. Totalt 15 fokusgruppsintervjuer och 52 enskilda intervjuer genomfördes för fallstudierna. Urvalet gjordes för att få representation av olika former av lärande och utvecklingsprocesser samt olika regioner/kommuner. Urvalet baserades i ett första steg på arbetsplatsernas medverkan i tidigare forskningsprojekt där resultat från enkäter och intervjuer pekade på att arbetsplatsernas arbetsmiljö och verksamhetsutveckling på olika sätt förbättrats de senaste åren. Kompletterande arbetsplatser valdes i ett andra steg för att få en variation kring arbetsplatsernas olika strategier för utveckling av arbetsmiljö- och utvecklingsarbete. Kännetecknande för alla de arbetsplatser som valdes var att de hade ett lokalt ledarskap (ledning som representerades av verksamhetschefer och/eller avdelningschefer) som aktivt arbetade för att utveckla en hälsofrämjande arbetsplats och medarbetarengagemang. För detaljerade information om fallstudierna, se nedan.

Baserat på det datamaterial som samlats in inom ramen för fallstudierna genomfördes studie H-J som finns beskrivna i tabell 2. Därutöver har delstudierna K-L genomförts, dvs studier som inte är baserade på fallstudiematerialet (se beskrivningar av studierna i tabell 2).

Tabell 2. Översikt över delstudier där både datainsamling och analys som genomförts inom ramen för Lärkraft

Fokus för delstudie	Metod	Rapportering av delstudie
(H) Samspel mellan job crafting, arbetsfarenhet och lärande på individnivå.	Tematisk innehållsanalys med fokus på narrativ kring job crafting. Bygger på intervjuer med 28 medarbetare (undersköterskor, sjuksköterskor, tandsköterskor, tandhygienister, audionomer och arbetsterapeuter) inom hälso- och sjukvården. 22 av intervjuerna kommer från arbetsplatserna som representeras av fallstudierna och sex kompletterande enskilda intervjuer med arbetsterapeuter har genomförts för att få en variation och mättnad i dataanalysen.	Jaldestad et al., 2020a
(I) Undersökningar av förutsättningar för individuell job crafting på både individnivå, arbetsgruppsnivå och organisatorisk nivå för medarbetare inom hälso- och sjukvården.	Grounded theory analys av samma 28 intervjuer som i delstudie H samt med 12 chefer (2 verksamhetschefer och 10 avdelningschefer) och observationer från två arbetsplatser inom ramen för genomförda fallstudier.	Jaldestad et al., 2020b
(J) Utvärderingen av projektet "Den visa organisationen". Analys av lärandeprocesser som ägde rum i samband med en organisationsförändring som syftade till att skapa en mer hållbar äldreomsorg.	Bygger på intervjuer med 65 undersköterskor och 17 chefer samt deltagande observationer	Gillberg & Dellve, 2019
(K) Analys av hinder och förutsättningar för att lärande ska äga rum i samband med hälsofrämjande ledarskapsinterventioner i en region	Bygger på intervjuer med 18 enhetschefer som deltagit i en ledarskapsutbildning i en region	Tjulin et al., 2019
(L) Processutvärdering av utveckling av medarbetardrivna innovationer inom vård och omsorg i en stadsdel.	Analyser av hur brukarriktade utvecklingsarbeten kan organiseras och vilka organisatoriska förhållanden som har betydelse i implementeringen. Totalt 12 observationer och 25 intervjuer ligger till grund för analysarbetet.	Håkansson & Dellve, 2019; Håkansson, 2020

## ***Detaljerade beskrivning av datainsamling fallstudier***

För nio av de tio fallstudierna intervjuades totalt 5 verksamhetschefer, 9 avdelningschefer, 1 medicinsk chef, 2 sektionsledare, 1 administratör och 18 vårdprofessionella (representerade av yrkesgrupperna läkare, sjuksköterska, undersköterska, tandhygienist, tandsköterska, arbetsterapeut och audionom). I dessa nio fallstudier har intervjutekniken "critical incident" (Kemppainen, 2000) använts för att låta intervjupersonerna identifiera tillfällen där de upplevde lärande och huruvida det blev lärande i form av vidgad förståelse eller/och uttryck i handling.

Den tionde fallstudien var en större och mer omfattande fallstudie av en organisationsförändring inom en stadsdel. Inom ramen för den studien intervjuades totalt 65 undersköterskor fördelade på 12 fokusgrupper samt 17 chefer (representerade av chefskategorierna stadsdelsdirektör, områdeschef, enhetschef och HR-direktör genom en fokusgruppsintervju och 16 enskilda intervjuer).

I tre av fallstudierna genomfördes därutöver observationer vid lednings- och arbetsgruppsmöten samt i det kliniska arbetet.

## ***Urval fallstudier***

Tre av de valda arbetsplatserna (Case 1, 2 och 3) hade under en längre tidsperiod arbetat strategiskt med arbetsmiljö- och utvecklingsarbete med fokus att skapa goda förutsättningar för att engagera medarbetare och dela ledarskapet med medarbetare kring utvecklingsfrågor och därmed skapa en kultur kring engagemang i arbetsmiljöarbete. "Case 1 och 2" hade inom sin region vunnit pris för sitt arbetsmiljöarbete och "Case 3" hade som uttalad målsättning att vara ledande i frågor som gällde verksamhets- och arbetsmiljöfrågor.

Tre av de valda arbetsplatserna hade chefer som arbetade aktivt med att öka medarbetares engagemang i arbetsmiljö- och utvecklingsarbete. Det innebar att "Case 4" hade en chef som genomfört insatser för att förbättra strukturer i arbetsmiljöarbete. Denna chef arbetade också med att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för att öka medarbetares engagemang i arbetsmiljö- och utvecklingsarbete. För "Case 5"

innebar det en chef som arbetade aktivt med att tillämpa ett coachande ledarskap för att öka medarbetares engagemang. För "Case 6" innebar det en chef som särskilt fokuserade att utveckla medarbetares engagemang i teamarbete, d v s att skapa välfungerande team som tog ansvar för utvecklings- och arbetsmiljöarbete.

"Case 7" valdes för att chefen utvecklat strategier för att skapa goda strukturer för arbetsmiljöarbete inklusive visualisering av arbetsmiljöproblem. "Case 8" valdes då de, som utgångspunkt, haft sämre skattningar på ledarskapet och arbetsmiljö - men där chefen genom utveckling av sitt eget ledarskap lyckats vända den negativa trenden. "Case 9" valdes som exempel på en arbetsplats som under större omorganiseringar arbetat för att utveckla ett gemensamt och positivt ledningsgruppsklimat för arbetsmiljö- och utvecklingsfrågor.

Slutligen valdes "Case 10" som exempel på genomgripande organisatorisk förändringar i äldreomsorgen i en hel stadsdel. Förändringsarbetet motiverades av höga sjukskrivningstal, rekryteringsproblem och hög personalomsättning. Förändringsarbetet valdes som "case" då förändringsarbetet syftade till att utveckla ett distribuerat ledarskap med ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare att ta ansvar för lärande och kompetensutveckling och därmed stärka yrkesrollerna och välmående.

### ***Enkätmått som använts inom forskningsprojektet***

*Individuellt lärande* i form av *job crafting*, har mätts genom frågor om medarbetares förbättring och anpassning av sina egna arbetsuppgifter (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

*Lärande på gruppnivå* har studerats genom enkätfrågor om *socialt lärandeklimat*, dvs om medlemmar tar vara på varandras idéer för att åstadkomma bästa möjliga resultat, samarbete kring utveckling och tillämpning av nya idéer och tillit och omtanke mellan medarbetare och medarbetare/chefer (Kouvonen et al., 2006) samt delaktighet i och aktivt utvecklingsarbete.

*Organisatoriskt lärande* har mätts genom enkätfrågor till medarbetare om tid och forum som avsätts för lärande och reflektion samt grad av återkommande dialog på

arbetsplatsen om a) planering och utveckling av verksamheten, b) psykosocial arbetsmiljö c) fysisk arbetsmiljö. Förekomst av organisatoriskt lärande inom de olika deltagande sjukvårdsorganisationerna har också mätts genom chefers skattningar av stödjande ledningsklimat för lärande, tillhandahållande av lärandeklimat för underställda, förekomst av dialog, uppföljning och utvärdering samt kompetens i arbetsmiljö- och utvecklingsfrågor (GMSI, Eklöf et al., 2010).

Därutöver har enkätfrågor inkluderats om:

*Organisatoriska satsningar på kompetensutveckling* (tre frågor om medarbetaren har involverats i karriär- eller kompetensutveckling, handledning eller mentorskap, att stärka och träna kunskaper och kompetenser i arbete)

*Individuella överenskommelser med sin chef* om att få arbetsuppgifter som bättre motsvarar min kompetens och erfarenhet, att få arbetsuppgifter som bättre utvecklar mina kunskaper, att erhålla arbetsuppgifter som bättre matchar mina kunskaper

*Egen nöjdhet med kompetenskrav, kompetensutnyttjande och kompetensutveckling* (tre frågor)

*Ledarskapskvaliteter som prioriterar kompetensutveckling, utvecklingsinriktat samt hälsoorienterat ledarskap* (Pejtersen et al., 2010)

*Värde- och perspektiv integrerade förbättringar*, inkluderar frågor om chefers möjligheter att genomför hållbar verksamhetsutveckling (Dellve & Ahlborg, 2019).

*Utfall på medarbetares välmående och engagemang* har studerats genom medarbetares skattningar av vitalitet, arbetstillfredsställelse och arbetsförmåga (Pejtersen et al., 2010) och arbetsengagemang (Hultell & Gustavsson, 2010). Även självskattad sjukfrånvaro och sjuknärvaro har mätts.

## **Uppnådda resultat**

Forskningsprojektet syftade till att skapa en fördjupad förståelse för vilken betydelse lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå, under pågående verksamhetsutveckling, har för välmående och engagemang. Syftet inkluderade att studera hur förekomst och förutsättningar för lärande (dvs "job crafting", positivt lärande klimat och organisatoriskt lärande) samspelar med varandra.

### Utifrån lärandeperspektiv på *individnivå* visar resultaten att:

- Chefers och medarbetares motivation och engagemang och egna drivkrafter att arbeta aktivt är betydelsefulla och påverkar utveckling av hållbara och hälsofrämjande processer. Individuellt engagemang i förändringsarbete skapas genom att de upplevt mest angelägna verksamhets- och arbetsmiljöfrågorna är i fokus i det utvecklingsarbete som initieras. (Dellve & Eriksson, 2017a; Dellve & Eriksson 2017b; Eriksson & Dellve, 2020a).
- Hindrande faktorer på individnivå för aktivt engagemang i hållbar verksamhetsutveckling inkluderar att känna sig utmattad och överbelastad (Dellve & Eriksson, 2017a; Dellve & Eriksson 2017b; Eriksson & Dellve, 2020a; Dellve & Bhattacharjee, 2020).
- Organisatoriskt samspel som rör upplevt mandat, legitimitet och handlingsutrymme att genomföra förändringar påverkar individuella medarbetares och chefers engagemang i att delta i medarbetardrivna innovationsprocesser (Håkansson & Dellve, 2019, Håkansson, 2020).
- Individer job craftar på olika sätt beroende på vilken fas i yrkeslivet man är i. Olika faser av job crafting kan uttydas där individen som ny i yrket job craftar genom att ta utmanande krav som gör att man utvecklas inom yrket. Efter viss yrkeserfarenhet finns behov för mer gränssättning och job crafting riktat mot relationsbyggande för att inte riskera överbelastning. Efter längre yrkeserfarenhet kan en ny fas uttydas där individen söker nya utmaningar genom till exempel uppgifts-crafting (Jaldestad et al 2020a).
- Inga klara belägg för en medierande effekt av job-crafting för sambandet från socialt kapital till arbetsengagemang respektive arbetstillfredsställelse. Analyser genomfördes för att studera om job-crafting kunde förklara den eventuella inverkan som socialt kapital kan ha på arbetsengagemang och arbetstillfredsställelse, via en så kallad medierande effekt – vilket resultaten inte tydligt kunde visa (Jutengren et al., 2020).
- Individuella överenskommelser med mellan chef och medarbetare inom äldreomsorgen om att få utvecklande arbetsuppgifter samt ett ledarskap som prioriterar individers kompetensutveckling har samband med arbetsengagemang. Dessa mer individriktade relationer och överenskommelserna hade större betydelse än mer generella organisatoriska satsningar på kompetensutveckling (Skagert et al., 2020).

### **Utifrån lärandeperspektiv på *grupp*nivå visar de resultaten att:**

- Motivation, förståelse för och engagemang i att genomföra medarbetardrivna innovationer skapas genom kontinuerliga möten och dialog (Håkansson & Dellve, 2019).
- Genom reflektion och diskussion i chefsgrupper/arbetsgrupper skapas insikter och handlingsförmåga utveckla ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap/hållbar verksamhetsutveckling (Dellve & Eriksson, 2017a; Dellve & Eriksson 2017b; Dellve & Bhattacharjee, 2020).
- Socialt kapital i arbetsgrupper bidrar till arbetsengagemang och till viss del kan bidra till att individers job crafting i form av relationell och kognitiv crafting (Jutengren et al, 2020).
- Att avsätta tid för dialog om arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor att skapa ett positivt och tillitsfullt lärande klimat i arbetsgruppen bidrar till utveckling av ett hälsoorienterat ledarskap, arbetstillfredsställelse och förbättringar i arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet på arbetsplatsen (Eriksson & Dellve, 2020a)
- Ett stödjande kontext i form av ett positivt lärandeklimat med stöd inom arbetsgruppen bidrar till att individer omformar sina arbetsuppgifter (så kallad uppgifts-crafting) på sätt som främjar både individens välmående och gruppens gemensamma arbete. Om inte ett positivt lärandeklimat inklusive hög grad av socialt kapital finns job craftar individen i större utsträckning på sätt som snarare fokuserar gränssättning och individens egen utveckling, snarare än gruppens gemensamma arbete (Jaldestad et al., 2020b).

### **Utifrån lärandeperspektiv på *organisatorisk* nivå visar de övergripande resultaten att:**

- Ett ökat uppgifts- och målorienterat ledarskap, till följd av ledarskapsutvecklingsprogram, har samband med lägre självskattad sjukskrivning. Resultaten tyder på att chefsdrivet utvecklingsarbete som innefattar strukturerande av viktiga basförhållanden i arbetsmiljö påverkar sjukfrånvaromönster (Eriksson et al. 2020b).
- Ett relations- och utvecklingsinriktat ledarskap i form av ett tillitsskapande och tjänande ledarskap på alla nivåer i organisationen är viktigt för engagemang i verksamhetsutveckling, genomförande av hållbar verksamhetsutveckling, utveckling av medarbetares hälsa och utövande av job crafting och medarbetardriven innovation (Gunnarsdottir et al., 2018; Eriksson & Dellve,

2020a; Jaldestad et al., 2020b; Håkansson & Dellve, 2019; Dellve & Bhattacharjee, 2020).

- Det tjänade och tillitsskapande ledarskapet står i kontrast till toppstyrt utvecklingsarbete styrt av ekonomiska principer och skapar positivt engagemang mindre frustration och mindre utmattning genom att fokusera på professionell kunskap och anpassning till enskilda arbetsgruppers behov och förutsättningar för utveckling (Gunnarsdottir et al., 2018; Gillberg & Dellve, 2019).
- Viktiga organisatoriska förutsättningar för att ledarutveckling ska bidra till hållbar och hälsofrämjande verksamhetsutveckling inkluderar att ledarutvecklingen sker inom en kontext som omfattar långsiktiga strategier och satsningar för att utveckla hälsofrämjande arbetsplatser, medvetna strategier för att dela ägarskap och ansvar för utvecklingsfrågor mellan medarbetare och chefer, integrering av hälsofrågor i ordinarie verksamhetsutveckling och stöd från chefer på olika nivåer (Dellve & Eriksson, 2017a; Dellve & Eriksson 2017b; Gillberg & Dellve, 2019).
- Chefers och medarbetares möjligheter att omsätta kunskap från utbildningar kopplade till hälsa, arbetsmiljö och verksamhetsutveckling påverkas av vilken "social arena för lärande" som finns inom arbetsorganisationen. En social arena för lärande innebär att det finns ett tillitsbaserat ledningsklimat där organisationen förstår och understödjer första linjens och medarbetares motivation för och behov av lärande och utveckling (Tjulin et al., 2019; Gillberg & Dellve 2019; Dellve & Bhattacharjee, 2020).
- Ett tillitsskapande och distribuerande ledarskap skapar självständighet och ansvarstagande för utveckling och förbättring av arbetsmiljö och arbetsprocesser (Gillberg & Dellve, 2019; Håkansson & Dellve, 2019; Gunnarsdottir et al., 2018).

## **Sammanfattning resultat**

Målet var att genom projektet skapa en fördjupad förståelse för upplevelser, former och förutsättningar för lärande som är viktiga för framgångsrikt genomförande av verksamhetsutveckling som integrerar goda arbetsförhållanden och välbefinnande. Förutsättningar för och samspel mellan olika lärandefaktorer som påverkar hållbar verksamhetsutveckling har identifierats genom kvantitativa och kvalitativa analyser av omfattande datamaterial. Sammanfattningsvis pekar resultaten på att hållbar



verksamhetsutveckling understöds av att ett systemperspektiv där ett främjande lärandeklimat finns på olika nivåer inom en arbetsorganisation.

Resultaten pekar sammanfattningsvis på att ett hållbart utvecklingsarbete handlar om att komma in i en positiv lärandespiral – genom att arbetsplatser avsätter tid för att, utifrån verksamhetstjänande perspektiv, försöka förbättra hur arbete leds och organiseras så skapas också ett engagemang hos medarbetare att delta i ett förbättringsarbete - vilket i sin tur bidrar positiva utfall för både individen och organisationen. Viktiga förutsättningar för att lyckas komma in, och vara kvar, i en mer positiv lärande spiral är att medarbetare och chefer inte känner sig för överbelastade.

De övergripande resultaten pekar på att viktiga förutsättningar för utveckling av en mer positiv lärandespiral inkluderar *lärande ledarskap, lärande relationer och lärande strukturer* inom en arbetsorganisation. *Lärande ledarskap* kan här beskrivas som en form av ett transformativt och tjänande ledarskap, som fokuserar ett aktivt, avgränsat, stegvis och tillitsskapande utvecklingsarbete för att förbättra verksamheten och arbetsmiljön utifrån medarbetares professionella behov och engagemang.

*Lärande strukturer* innebär att förutsättningar för hållbar verksamhetsutveckling skapas genom utveckling av ett distribuerat ledarskap som utvecklar chefers och medarbetares gemensamma ägarskap för utvecklingsfrågor. Utveckling av lärande strukturer innebär också att ge tid och utrymme för dialog och lärande utifrån de behov av lärande och utveckling som enhetschefer och medarbetare själva identifierar.

*Lärande relationer* innebär ett tillitsfullt och relationsinriktat lärandeklimat på alla organisationsnivåer där en dialog och reflektion om förbättringar äger rum inklusive en miljö där frustrationer och svårigheter hanteras och kanaliseras till konstruktiva idéer. Ett sådant lärandeklimat inom medarbetar- och ledningsgrupper främjar medarbetares och chefers arbetstillfredsställelse såväl som engagemang i att gemensamt utveckla verksamheten.

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

Forskarna i projektet har genomfört en lång rad seminarier, workshops och föreläsningar för bland annat arbetsorganisationer, chefer, nyckelaktörer inom arbetsmiljöfrågor och studenter för spridning av resultaten, se avsnittet nedan om ”Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram”. En stor del av de presentationerna som genomförts har byggt på interaktiva insatser där deltagarna själva reflekterar över hur kunskaper som genererats i projektet kan omsättas i deras egna verksamheter.

En viktig del för att resultaten ska komma till praktisk användning har varit att sammanfatta lärdomar från projektet i en handbok för praktiker (Eriksson et al., 2020). Syftet med handboken är att ge inspiration kring hur man praktiskt vid vårdarbetsplatser kan gå tillväga för att starta upp lärandeprocesser som bidrar till hållbarhet. I handboken används exempel och lärdomar från de arbetsplatser som deltagit i forskningsprojektet för att ge inspiration kring hur man praktiskt kan gå tillväga för att initiera gynnsamma lärandespiraler som bidrar till hållbar verksamhetsutveckling. Viktiga frågor som vi har tagit med oss från forskningsprojektet till handboken är lärdomar om hur vi kan skapa förutsättningar för lärande som syftar till att skapa hållbart arbete inom och över olika organisationsnivåer, på individ-, grupp-, och organisationsnivå. Handboken är uppdelad i tre delar, se figur 1.

Figur 1: Sammanfattning av innehållet i handbokens tre delar. Lärande ledarskap, lärande relationer och lärande strukturer är en röd tråd som genomsyrar alla tre delarna av handboken.



Den första delen (Individens lärande) tar upp hur man som medarbetare bidrar till att skapa sitt och andras lärande. Den andra delen (Arbetsgruppens lärande) handlar om att skapa lärande i en arbetsgrupp. Den tredje delen (Arbetsorganisationens lärande) handlar om att skapa förutsättningar för lärande utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv. I varje del finns textavsnitt som tar upp olika nyckelaspekter av lärandets förutsättningar och hur dessa kan skapas. Varje avsnitt innehåller exempel, råd, reflektionsövningar och/eller verktyg. Handboken kommer att spridas fritt och finnas för nedladdning på KTHs hemsida.

## Referenser

*Referenser till publikationer som gjorts inom ramen för forskningsprojektet Lärkraft är listade nedan under avsnittet "Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram".*

Andreasson J, Eriksson A & Dellve L. (2015). Healthcare managers' views on and approaches to implementing models for improving care processes. *Journal of Nursing Management*. DOI: 10.1111/jonm.12303

Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and organizational learning: A review and agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16, 437-453.

Bergman, C., Dellve, L., & Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 54, 533-541.

Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments, *Journal of Workplace Learning*, 16, 312-324.

Billett (2009) Personal epistemologies, work and learning. *Educational Research Review* 4, 210-219.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19, 3-23.

Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (2006). The bioecological model of human development. In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (s. 793–828). New York, NY: Wiley.

Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68.

Creswell, J. W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. In *Handbook of educational policy* (s). 455-472). Academic Press.

Dellve, L., Hadzibajramovic, E., & Ahlborg, Jr.G. (2011). Work attendance among health care workers: prevalence, incentives and consequences for health and performance. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 1918-1929.

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effect on long-term work attendance. *The European Journal of Public Health*, 17, 471-476.

Dellve, L., Skagert, K. & Eklöf, M. (2008). The impact of systematic health & safety management for occupational disorders and work ability. *Social Science & Medicine*, 67, 965-970.

Dellve, L., Williamsson, A., Strömgren, M., Holden, R. J., & Eriksson, A. (2015). Lean implementation at different levels in Swedish hospitals: the importance for working conditions and stress. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 3, 235-253.

Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M. & Williamsson, A. (2016) Nyorientering av Svensk Sjukvård: Verksamhetstjänande Implementeringslogiker Bygger mer Hållbart Engagemang och Utveckling -I Praktiken. TRITA-STH-PUB: Stockholm, Sweden, KTH STH 2016:1.

Eklöf, Pousette, et al (2010). "Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument". Rapport från Institutet för Stressmedicin nr 7.

Eriksson, A., Dellve, L., Strömgren, M., Edström Bard, E. (2016). Utveckling av Hållbart och Hälsöfrämjande Ledarskap - I Vardag och Förändring. Utvärdering av Interaktiv Metodik för Företagshälsovårdsdrivna Interventioner. TRITA-STH-PUB: Stockholm.

Eriksson, A. (2011) *Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*, Doctoral dissertation, Nordic School of Public Health NHV, Göteborg, Sweden.

Fagerlind Ståhl (2015) "Live long and prosper: Health-promoting conditions at work.", Doktorsavhandling, Linköpings Universitet.

Fujita, S., Kawakami, N., Ando, E., Inoue, A., Tsuno, K., Kurioka, S. et al. (2016). The association of workplace social capital with work engagement of employees in health care settings: a multilevel cross-sectional analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58, 265-271.

Gustavsson, M. and Ekberg, K. (2015) Learning to promote health at an emergency care department: identifying expansive and restrictive conditions. *Studies in Continuing Education*, 37, 18-29.

Holmgren, K., Hensing, G., & Dellve, L. (2010). The association between poor organizational climate and high work commitments, and sickness absence in a general

population of women and men. *Journal of occupational and environmental medicine*, 52, 1179-1185.

Holmgren, K., Ekbladh, E., Hensing G. & Dellve, L. (2013). The combination of work organizational climate and individual work commitment predicts return to work in women but not in men. *Journal of Occupational Environment and Medicine*. 55(2):121–127. doi:10.1097/JOM.0b013e3182820536.

Hultell, D., & Gustavsson, J. P. (2010). A psychometric evaluation of the Scale of Work Engagement and Burnout (SWEBO). *Work*, 37, 261-274.

Kemppainen, J. K. (2000). The critical incident technique and nursing care quality research. *Journal of advanced nursing*, 32, 1264-1271.

Kira, van Eijnatten & Balkin (2010) Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management* 23: 616-632.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T. et al. (2006), Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*, 6, 251.

Kramer, R. M. (2006) Social capital and cooperative behavior in the workplace: A social identity perspective. *Advances in Group Processes*, 23, 1-30.

Lindgren, A., Bååthe, F. and Dellve, L. (2013) 'Why risk professional fulfilment: a grounded theory of physician engagement in healthcare development', *The International Journal of Health Planning and Management* 28(2): e138–e157.

Ljungblad C. (2015). Workplace health promotion and employee health in municipal social care organizations, Doktorsavhandling, Karolinska Institutet.

Ljungblad C., Granström F., Dellve L. & Åkerlind I. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7, 89–104.

Newman L. (2005). Uncertainty, innovation and dynamic sustainable development. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 1, 25–31.

Nielsen, K., Taris, T. W., and Cox, T. (2010) The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24, 219-233.

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. et al. (2008) Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 66, 637-649.

Pejtersen, Kristensen, Borg, Bjorner (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health* 38, 8-24.

Rapp, C., & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 17, 79.

Seldén, D., Hasselgren, C., Jonsson, R., Dellve, L. (2020) Arbete och pensionering. Uppfattningar bland medarbetare i Göteborgs Stad, Samling "Gothenburg Studies in

Work Science” Nr 21, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Senge (1990) "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization." *New York: Currency Doubleday.*

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing, 3*(2).

Strömngren, M., Eriksson, A., Bergman, D., and Dellve, L. (2016) Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies, 53*, 116-125.

Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv-projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Gleerups Utbildning, Malmö.

Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford press.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior, 80*, 173-186.

Tims, Bakker & Derks (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology 18*, 230.

Westgaard & Jörgen Winkel (2011) Occupational musculoskeletal and mental health: significance of rationalization and opportunities to create sustainable

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.

## **Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektet**

### **Handbok**

1. Eriksson, A., Dellve, L., Jaldestad, J., Jutengren G. & Tjulin, Å. (2020). *Lärande för hållbar verksamhetsutveckling. En forskningsbaserad handbok om att skapa förutsättningar för ett lärandeklimat som bidrar till hälsa och engagemang*. TRITA CBH-FOU, ISBN: 978-91-7873-611-9

### **Vetenskapliga publikationer**

2. Dellve, L. & Eriksson, A. (2017a), Health-Promoting Managerial Work : A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change, *Societies, 7*.
3. Dellve, L. & Eriksson, A. (2017b), Supporting health-promoting and sustainable managerial daily work practices: content, theoretical development and

pedagogical principals of a leadership program. *Full paper at International Interdisciplinary Conference on HRM, 23-25 mars, Gothenburg.*

4. Dellve, L. & Bhattacharjee, A. (2020), Organizational learning climate: Importance for managers' development of value-integrated eldercare. *Submitted manuscript.*
5. Eriksson, A. & Dellve, L. (2020a), Learning processes as key for success in workplace health promotion interventions in health care, *Submitted manuscript.*
6. Eriksson, A., & Dellve, L. (2020b), Effekter av ledarprogram för hållbart och hälsofrämjande ledarskap på sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning. *Socialmedicinsk tidskrift, 97, 78-91.*
7. Gillberg, G. & Dellve, L. (2019), *Mot en visare organisering av äldreomsorgen- Rapport från ett följeforskningsprojekt.* Samling "Gothenburg Studies in Work Science" Nr 17, Göteborgs universitet.
8. Gunnarsdottir S., Edwards K. & Dellve L. (2018), *Improving Health Care Organizations Through Servant Leadership* IN: Practicing Servant Leadership Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson (Eds). Springer Nature.
9. Håkansson, H., & Dellve, L. (2019). *Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet? Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare.* Gothenburg Studies in Work Sciences 2019:19.
10. Håkansson H. (2020). Can trust be ordered? A study of institutional logics and organizational interplay within municipal social care, *Manuscript, submitted.*
11. Jaldestad, Eriksson, Dellve, Jutengren & Tjulin (2020a), Job crafting, work experience, and work life learning, *Manuscript.*
12. Jaldestad, Tjulin, Dellve, Jutengren & Eriksson (2020b), Preconditions of health-promoting job crafting within Swedish public health care, *Manuscript.*
13. Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020), The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 4272.*
14. Skagert, K., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020), Importance of learning conditions at work for meaningful and extended work in eldercare, *Manuscript.*
15. Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019), Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. *Health Education, 5/6, 350-365.*
16. Håkansson & Dellve (2019). *Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet? Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare.* Gothenburg Studies in Work Sciences 2019:19.

## **Presentationer vid vetenskapliga konferenser**

1. Eriksson & Dellve "Development of health-promoting and sustainable leadership: Follow-up of an intervention study", muntlig presentation, NOVO 9-11 nov 2017, Gothenburg.
2. Eriksson, A & Dellve, L. " Success factors for development of health-promoting and sustainable leadership in healthcare– Learnings from an intervention study", Muntlig presentation vid FALF, juni 2018, Gävle.
3. Eriksson, A. & Dellve, L. "Success factors for development of health-promoting and sustainable leadership in healthcare– Learnings from an intervention study" Small group meeting on Organizational frame conditions and their meaning for change recipients, European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 11-14 september, 2018, Dortmund, Germany.
4. Dellve, L "Organizational learning climate: Importance for managers' development of value-integrated eldercare" Small group meeting on Organizational frame conditions and their meaning for change recipients, European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 11-14 september, 2018, Dortmund, Germany
5. Dellve L., "Sustainable developments through an integrating, distributing, and dealing leader – demands a sustainable leader" Invited speaker, pre-symposium NOVO, Sustainable Health Care, 11 December 2019, DTU, Köpenhamn.
6. Eriksson, A. "An education for sustainable leadership in health care - design and implementation". Invited speaker, pre-symposium NOVO, Sustainable Health Care, 11 December 2019, DTU, Köpenhamn.
7. Håkansson, H., Gillberg, G. & Dellve, L. "Employee driven developments, a way forward? Analyzing attractivity and participation in new forms of developmental work". Oral presentation, NOVO 2019, DTU Köpenhamn.
8. Jaldestad & Eriksson, "Organisatoriska förutsättningar för individuell job crafting – en fallstudie inom vården", FALF, juni 2019, Norrköping, muntlig presentation.
9. Jutengren, Jaldestad, Dellve & Eriksson, "The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and work satisfaction among health care employees", muntlig presentation, NOVO 9-11 nov 2017, Gothenburg.
10. Tjulin, Å., Hagqvist, E., Vinberg, S., Eriksson, A. & Landstad, B. "Prerequisites and hindrance in a health-promoting leadership educational intervention: - Learning experiences from first line public sector managers". 10th IUHPE European Conference and International Forum for Health Promotion Research Implementing Health Promotion in the Life Course - User Involvement in Practice and Research September 24 – 26, 2018, Trondheim, Norway.

## **Övriga presentationer**

1. Inbjuden att presentera projektet vid Symposium on Improvement in Organizations, Karolinska Institutet



2. Föreläsning för Ergonomisällskapet (EHSS) 2017
3. Föreläsningar vid Mälardalens högskola 2017; 2020
4. Föreläsning på Arbets- och miljömed vårdagar 2018
5. Föreläsning för Unionen/ GBG 2017
6. Föreläsning för stabschefer/VGR 2017 + 2018
7. Föreläsning för koncernchefer GBG Stad 2017
8. Föreläsning för enhetschefer i GBG stad 2017
9. Föreläsning för intresseorganisationer inom utveckling av god vård och omsorg 2018
10. Föreläsning på vetenskapsfestivalen i GBG 2018 (vetenskapsrouletten)
11. Föreläsning på GMV/Chalmers 2017 om hållbart och värdigt arbetsliv (Hållbarhetsmål 8)
12. Utbildning för 200 hälsoinspiratörer och chefer vid Scania, 31 januari 2019.
13. Inlägg och paneldebatt på Almedalen (2019) om lärande och utveckling i äldreomsorgen
14. Föreläsning för enhetschefer i äldreomsorgen (mars 2019)
15. Föreläsning för enhetschefer i äldreomsorgen i Göteborgsregionen (2017, 2018, 2019, 2020)
16. Föreläsning på Styra och leda konferens för kommuners/regioners strategiska ledningsfunktioner (2017 och 2020)
17. Ett antal inställda föreläsningar våren 2020 som kommer genomföras HT2020 eller VT2021 (Äldreomsorgsdagar, Chef i äldreomsorgen, Seniormässan)
18. Föreläsning för Socialdepartementet, augusti 2020
19. SR, Studie Ett och Ekot juni 2020
20. Utbildningsmoment inom ledarskapsutbildningar för chefer och akademiska ledare vid KI, september 2019
21. Föreläsning för nätverk av arbetsmiljö- och HR- experter, arrangerat av Starck & Partner, november 2019
22. Föreläsning, Arbetsmiljölyftet, Region Stockholm, Inspirationsdag 12 november 2019.
23. En rad föreläsningar inom kandidat- och masterutbildningar inom HR och arbetsmiljö vid de lärosäten där forskarna är verksamma (KTH, GU, MiUN och HB)

#### **Magisteruppsatser som genomförts inom projektet**

Två uppsatser av tre studenter vid KTH, 2018

En uppsats, KI, 2019

En uppsats, Mittuniversitetet, 2020

#### **Kandidatuppsats som genomförts inom projektet**

En uppsats, Högskolan Borås, 2019

En uppsats, Göteborgs universitet, 2017