

## Slutrapport till AFA

StratSAM: Strategisk samverkan för att skapa nya arbetssätt inom  
arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor. Afa Dnr 180069

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Projektets syfte, bakgrund och bidrag .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Projektets genomförande.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Uppnådda resultat.....</b>	<b>8</b>
<i>Resultat 1: Metodik för att utvärdera förändringar inom arbetsmiljön – hur befintlig personalstatistik kan ge kunskap om effekten av insatser och förändringar i arbetsmiljön .....</i>	<i>9</i>
<i>Resultat 2: Kan arbetsförhållandena förbättras och sjukfrånvaron sänkas genom interventioner designade och implementerade av första linjens chefer med stöd av HR? .....</i>	<i>10</i>
<i>Resultat 3: Att använda processtödjare för att sänka sjukfrånvaron – utvärdering av en intervention där arbetsplatser med hög sjukfrånvaro erbjöds externt stöd i förändringsarbetet .....</i>	<i>11</i>
<i>Resultat 4: Formell och informell information som grund för att utveckla arbetsmiljön.....</i>	<i>11</i>
<i>Resultat 5: Formellt och informellt ledarskap när arbetsmiljön är destabiliserad .....</i>	<i>13</i>
<i>Resultat 6: Processtöd genom att balansera mellan stöd- och expertrollen i en komplex arbetsmiljöintervention - En systematisk metod för att genomföra processtöd .....</i>	<i>13</i>
<i>Resultat 7: Rutiners betydelse för organisatorisk arbetsmiljön.....</i>	<i>14</i>
<i>Resultat 8: Svårigheter med att etablera hållbara strukturer, praktiker och effekter .....</i>	<i>15</i>
<b>4. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram.....</b>	<b>16</b>
Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning	

## Sammanfattning

Projektet ”Strategisk samverkan för att skapa nya arbetssätt inom arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor” (StratSAM) hade som syfte att bidra med kunskap om utvärdering och utveckling av nya arbetssätt inom arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor, samt att bidra med kunskap om hur arbetsmiljöarbetet kan integreras i den strategiska verksamhetsledningen. Slutligen var syftet att studera hur verksamheter med hög sjukfrånvaro tar sig an arbetsmiljöarbetet.

Resultaten från projektet har bidragit till ökad kunskap om hur det förebyggande och främjande arbetsmiljöarbetet kan integreras i den strategiska verksamhetsledningen, inte minst när det gäller att välja effektiva arbetssätt när man vill förbättra arbetsmiljön. Dessutom ökar resultaten kunskapen kring vad ledning/chefer och HR behöver för att gå från ett individperspektiv till ett organisationsperspektiv i sitt arbetsmiljöarbete, vilket förordas i tidigare forskning.

En viktig del i arbetet har varit att parallellt med forskningen, överföra ny kunskap till praktiken och således bidra till att kunskapen kan komma till omedelbar nytta i praktiken.

**Genomförande;** Projektet har genomförts inom Västra Götalandsregionen (VGR) som förutom hälso- och sjukvård även bedriver verksamhet inom områdena kultur, utbildning, kollektivtrafik och regional utveckling. Totalt omfattas ca 55 000 anställda. Den s.k. ”Arbetsmiljösatsningen”(AMS) i Västra Götalandsregionen har varit i fokus för studien. Satsningen initierades 2017 med fortsättning 2018 tom 2021 genom en budgetförstärkning för att få ner sjukskrivningstalen och förbättra arbetsmiljön. Satsningen bestod under de två första åren av två olika delar. Dels fanns möjlighet för chefer ihop med sin HR-resurs att söka pengar för att genomföra egendesignade åtgärder, dels erbjöds åtta verksamheter med hög sjukfrånvaro stöd i att förbättra sin arbetsmiljö av ett processtöd. Datasamlingen har skett genom medarbetarenkäter, analyser av sjukskrivningstal och personalomsättning samt intervjuer inom tre förvaltningar.

**Resultat;** Utvärderingen av den del där chefer ihop med HR själva designade och implementerade åtgärder visade att chefer tillsammans med HR i hög utsträckning kan identifiera problem inom arbetsmiljön samt implementera åtgärder men att de behövs stöd i att designa effektiva åtgärder. Detta medförde att ingen effekt på sjukfrånvaron kunde påvisas. Resultaten för de åtta verksamheter som fick stöd i att identifiera och implementera organisatoriska åtgärder visade på en övergripande sänkt sjukfrånvaro motsvarande ca 2 %-enheter samt en fördröjd sänkt personalomsättning motsvarande 0,4 %-enheter. Motsvarande förändringar kunde inte påvisas för referensgrupperna, vilket tyder på att effekten snarare beror på interventionen än andra samtidiga förändringar i arbetsmiljön.

Interventionseffekterna för de enskilda verksamheterna visade att resultatet varierade mellan verksamheterna och positiva resultat kunde påvisas för två av de åtta verksamheterna.

Resultaten från intervjuerna och observationerna belyser för det första att chefer behöver använda både formell och informell information - såsom berättelser och rykten – från verksamheten för att förstå, analysera och initiera arbetsmiljöinsatser. För det andra belyser resultaten betydelsen av relationen mellan formellt och informellt ledarskap samt grupper positionering i interaktionen med varandra när arbetsmiljön är destabiliserad efter långa

perioder av chefsvakanser och hög personalomsättning vilket även medför att det finns många nyrekryterade. För det tredje uppmärksammas betydelsen av processtöd. Mer specifikt belyser detta tema att processtöd behöver balansera mellan stöd- och expertrollen för att arbetssätt för att förändra arbetsmiljön ska kunna integreras i den strategiska verksamhetsledningen. Denna del av projektet bidrar med en systematisk metod för att genomföra processtöd. För det fjärde belyser resultat från projektet betydelsen av rutiner när arbetsmiljön ska förbättras eller förändras. Till sist belyser resultaten även svårigheter med att etablera hållbara strukturer och praktiker för att skapa långsiktighet i arbetsmiljöinsatser. Det handlar om hur man kan förändra den organisatoriska arbetsmiljön antingen 'uppifrån-och-ned' eller 'nedifrån-och-upp' och vad som krävs för att skapa hållbarhet och långsiktighet när man arbetar strategiskt med arbetsmiljön.

**Spridning;** Resultatet har återkopplats till deltagande förvaltningar, genom interna och externa presentationer och kommunicerats via ISMs hemsida. Artiklar har skickats in för publikation i vetenskapliga tidskrifter. Under det senaste året har intresset för resultaten av studien ökat, något som har lett till att den lyfts i flera sammanhang nationellt.

**Nyckelord;** organisatorisk arbetsmiljö, långsiktigt arbetsmiljöarbete, formell/informell information, formellt/informellt ledarskap, processtöd, rutiner och rutinstyrning.

## 1. Projektets syfte, bakgrund och bidrag

AFA beviljade ett anslag till projektet med 3.0 mnkr för perioden 20180801 – 20210731. Medelsförvaltare var Institutet för Stressmedicin (ISM) inom Hälsan och Stressmedicin, Västra Götalandsregionen (VGR).

Syftet med föreliggande forskningsprojekt har varit att bidra med kunskap om arbetssätt som ger bättre stöd till linjecheferna att kunna bedriva ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete. Linjechefers funktion har genomgått stora förändringar under de senaste tjugo åren. Detta har fört med sig ökat ansvar för många medarbetare och alltmer administrativa uppgifter, där även alltför ineffektiva ekonomiska styrsystem försämrat chefers förutsättningar. En genomgång av SOU-rapporter från de senaste tjugo åren visar ett ständigt återkommande problem vad gäller att utveckla ett systematiskt arbetsmiljöarbete särskilt avseende förebyggande och hälsofrämjande insatser på organisationsnivå. Dessa kan antas i högre grad än de traditionellt rehabiliterande individinsatserna kräva ett processinriktat organisatoriskt perspektiv där strategiska ledningen är involverad i processen och där stödjande strukturer strategiskt involveras i arbetet. Kunskap om hur detta ska gå till behöver utvecklas genom nya arbetssätt.

Föreliggande projekt har omfattat studier av arbetet med den s.k.

”Arbetsmiljöinsatsningen”(AMS) i Västra Götalandsregionens (VGR), som initierades 2017 med fortsättning 2018 tom 2021 genom en budgetförstärkning för att få ner sjukskrivningstalen och för att genomföra ett förebyggande arbete med sjukskrivningar. Projektet har genomförts inom VGR som förutom hälso- och sjukvård även bedriver verksamhet inom områdena kultur, utbildning, kollektivtrafik och regional utveckling. Totalt omfattas ca 55 000 anställda. Centrala aktörer i genomförande av AMS är VGRs interna företagshälsovård Hälsan & Arbetslivet (H&A) och Institutet för Stressmedicin (ISM) som tillsammans bildar den gemensamma förvaltning, Hälsan och Stressmedicin.

Inom AMS har chefer tillsammans med sina HR-resurser haft möjlighet att ansöka om medel för hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöinsatser utöver det systematiska arbetsmiljöarbetet s.k. direktansökningar. Totalt inkom ansökningar från 154 verksamheter under 2017 och 2018. Ansökningarna innehöll totalt 209 aktiviteter som man önskade medel för, 146 aktiviteter beviljades medel, vilket innebär att 114 verksamheters ansökningar beviljades helt eller delvis.

Det andra spåret har kallats för uppsökande verksamhet. Syftet med den uppsökande verksamheten har varit att i samarbete med förvaltningsledning och chefer identifiera *rotorsaker* till arbetsrelaterad stress och ohälsa, initiera, stötta och bidra till pågående eller nya insatser kopplade till detta och därigenom förbättra både anställdas och organisationers hälsa och välmående. Via dialog med den strategiska ledningen skapades en samsyn kring åtagandet och processen. Insatserna skulle påverka arbetsmiljön, sättas in främst på grupp- och organisationsnivå och innefatta en tydlig och trovärdig idé om mekanismen för att sänka sjukfrånvaron. Andra vägledande principer var att utgå från en engagerad strategisk ledning som legitimerade och frigjorde resurser för processen. Insatserna skulle komma till nytta längst ut i linjen. Insatserna skulle också knyta an till pågående processer och förvaltningarna skulle få stöd hela vägen. Sammanfattningsvis kan man säga att dessa insatser har främst riktats mot organisatoriska åtgärder och innefattat processtöd.

**Övergripande syfte:** Det övergripande syftet med forskningsprojektet 'StratSAM' har varit att bidra med kunskap som leder till ett mer effektivt och ändamålsenligt arbetsmiljöarbete som i sin tur kan leda till en förbättrad arbetsmiljö och sänkt sjukfrånvaro inom arbetslivet.

Ett särskilt fokus i projektet har riktats mot hur andelen organisatoriska åtgärder, dvs åtgärder som syftar till att förbättra förhållanden på arbetsplatsen snarare än stärka enskilda individer, kan ökas och hur effekterna av dessa kan utvärderas. Detta har uppnåtts genom att utvärdera den beskrivna arbetsmiljöinsatsningen i offentlig sektor samt genom att studera hur verksamheter med hög sjukfrånvaro tar sig an arbetsmiljöarbetet.

#### **Frågeställningar:**

- Vilka effekter på sjukfrånvaro, personalomsättning och förhållandena på arbetsplatsen kan ses hos de verksamheter som deltagit i AMS?
- Kan man se någon skillnad gällande effekter eller genomförandet mellan de verksamheter som fick tillgång till ett processtöd och de verksamheter som själva ansökt och genomfört åtgärder?
- Vad behöver chefer och stödfunktioner för att gå från ett individ- till ett organisationsperspektiv i sitt arbetsmiljöarbete och hur kan de bättre använda sig av tidiga och svaga signaler?
- Vad kännetecknar strategisk verksamhetsledning, processer och arbetssätt som syftar till att förebygga och främja arbetsmiljön?

**Studiens bidrag:** Resultaten från denna studie bidrar till ökad kunskap om hur det förebyggande och främjande arbetsmiljöarbetet kan integreras i den strategiska verksamhetsledningen samt utvecklas och hur implementering av hållbara strukturer och arbetssätt kan ske. Stort fokus har lagts på att tillgängliggöra resultaten för praktiken där vi bland annat haft dialog och kunskapsöverföring till förvaltningarna som ingått i studien (se bifogad kommunikationsplan). Projektet bidrar även med en metodutveckling när det gäller

hur kvantitativa effekter av interventioner inom arbetslivet bättre kan separeras från andra samtida förändringar på arbetsplatsen.

## 2. Projektets genomförande

Projektplanen har till största del kunnat följas när det gäller tidsåtgång, resursförbrukning och ekonomi. Nedan följer en beskrivning av de aktiviteter som genomfördes i projektet.

Forskningsprojektet består av två delar.

- I den ena delen utvärderades effekterna av de genomförda åtgärderna på sjukfrånvaro, personalomsättning och på psykosocial arbetsmiljö.
- I den andra delen utvärderades arbetsmiljöarbetet hos tre utvalda förvaltningar som har fått processinriktat stöd.

**I den första delen av studien** har statistik rörande sjukfrånvaro och personalomsättning inhämtats från regionens personaladministrativa system och analyser av effekter har genomförts. Effekterna på den psykosociala arbetsmiljön har följts upp med regionens egen arbetsmiljöenkät som genomfördes under 2017 (föremätning) och igen under 2019 (eftermätning).

Under första projektåret genomfördes en särskild analys av de ansökningar om medel som chefer och HR skickat in till AMS. Detta genom att undersöka hur väl de insatser som föreslogs var anpassade till problemformuleringen. I ett första steg kategoriserades de arbetsmiljöproblem som beskrevs och de åtgärder som föreslogs för att komma till rätta med problemen. Problem och åtgärder klassificerades utifrån nivå (individ, grupp eller organisationsnivå) samt så klassificerades åtgärderna även utifrån perspektiven rehabiliterande insatser, förebyggande insatser och hälsofrämjande insatser. Det gjordes även en bedömning huruvida ansökningarna innehöll en problemanalys som tydligt motiverade den åtgärd som föreslogs utifrån det beskrivna problemet. Därefter har de föreslagna åtgärderna sammanställts kvantitativt och överensstämelsen mellan de beskrivna problemen och föreslagna åtgärden undersökts deskriptivt, därefter har statistiska beräkningar genomförts.

Även en processutvärdering har genomförts som syftar till att utvärdera designen och implementeringen av såväl den del där chefer ihop med HR haft möjlighet att söka medel för att genomföra åtgärder för att förbättra arbetsmiljön som den del där verksamheter med hög sjukfrånvaro erbjöds processtöd. I den första delen undersöktes vilken typ av åtgärder som blev beviljade, hur väl de överensstämmer med de beskrivna arbetsmiljöproblemen samt i vilken utsträckning åtgärderna blev genomförda. Dessutom undersöktes vilka grupper som valde att utnyttja möjligheten att söka medel för att genomföra åtgärder. För den andra delen undersökte vi betydelsen av processtöd och hur man som processtöd behöver balansera mellan stöd- och expertrollen för att arbets sätt för att förändra arbetsmiljön ska kunna integreras i den strategiska verksamhetsledningen.

Vi har också undersökt effekter på personalomsättning och sjukfrånvaro hos de verksamheter som fått stöd genom AMS. Inom ramen för detta har månadsvis personaldata samlats in både för medverkande verksamheter samt referensgrupper för att bättre kunna särskilja eventuella effekter av interventionen från effekter av andra förändringar inom arbetsmiljön.

Övergripande effekter på personalomsättning och sjukfrånvaro har analyserats med hjälp av s.k. flernivåregressionsanalys som korrigerats för säsongvariationer och trender över tid.

Dessutom har interventionseffekter för enskilda verksamheter analyserats med s.k. tidsserieanalys. Resultatet jämfördes därefter med motsvarande analys för referensgrupper som inte har tagit del av interventionen. För de verksamheter som erhållit processtöd har kvantitativa data kompletterats med information från respektive processtödjare som samarbetade med verksamheterna under denna period.

**Den andra delen av studien** omfattade en intervjustudie där fokus har varit att utvärdera arbetsmiljöarbetet hos tre utvalda förvaltningar, som har fått processinriktat stöd. De valdes utifrån att de hade haft hög sjukfrånvaro något som innebar att deras arbete att förebygga och hantera sjukfrånvaro kunde studeras. I intervjuerna låg fokus på vad som kännetecknade arbetsmiljön, vilka faktorer som påverkade den positivt och negativt, och hur denna adresserar faktorer som påverkande på arbetsmiljön. Det handlade främst om att fånga hur man tidigt hade kunnat upptäcka behov av preventiva och hälsofrämjande insatser samt hur formell och informell information eventuellt används. Här intervjuades chefer och övrig personal. Denna del omfattar intervjuer och observationer inom tre verksamheter och totalt genomfördes 45 intervjuer och 10 observationer av möten. Intervjuerna utgjorde underlag för analys av resultatet av det successivt utformade konceptet för att nå en strategisk verksamhetsledning med integrerat arbetsmiljöarbete.

Sammanfattningsvis så genomfördes studien i enlighet med projektplanen. Vi har med regelbunden frekvens haft projektmöten och avstämningar inom projektgruppen. Fokus i det interna arbetet har varit att skapa bryggor mellan delområdena och diskutera delresultat, sammanlagda resultatet och strategier för spridning av kunskap och forskningsresultat. Vi har också genomfört presentationer på konferenser och vid seminarier där deltagare består av både forskare och praktiker.

### 3. Uppnådda resultat

Resultaten som presenteras nedan är slutresultaten från hela studien. De har presenterats vid muntliga återkopplingar till deltagande förvaltningar och i öppna seminarium, i enlighet med kommunikationsplanen.

I den del av AMS där chefer tillsammans med HR-resurser hade möjlighet att ansöka om medel visade analysen att det främst var sjukvårdsenheter inom regionens sjukhus som valde att söka medel för insatser. Så många som 97 % av ansökningarna beskrev problem på organisatorisk nivå samtidigt som endast en tredjedel av åtgärderna som föreslogs syftade till att åtgärda problem på organisatorisk nivå. Vanligast var istället att åtgärder som syftade till att stärka enskilda individer på arbetsplatsen föreslogs, detta i 42 % av ansökningarna. Resultatet visade också att det i högre utsträckning föreslogs organisatoriska åtgärder i de ansökningar som innehöll en analys av rotorsaker till arbetsmiljöproblemen. Hälften av ansökningarna och 47 % av åtgärderna baserades på en problemanalys. Resultatet visade således att chefer ihop med HR i hög grad kan identifiera utmaningarna i sina verksamheter och implementera beviljade åtgärder. Däremot behöver de stöd när det gäller att designa effektiva insatser.

När resultatet av interventionen utvärderades kunde en förbättring av arbetsförhållandena endast identifierats för 2 av de 13 faktorer inom arbetsmiljön som utvärderades. Dessutom kunde ingen effekt ses gällande sjukfrånvaro eller personalomsättning. Detta är troligtvis en konsekvens av diskrepansen mellan det identifierade problemet på arbetsplatsen och den åtgärd som föreslogs och implementerades.

Resultaten för de åtta verksamheter som deltog i interventioner baserat på organisatoriska åtgärder innefattande processtöd visade på en övergripande sänkt sjukfrånvaro motsvarande ca 2 %-enheter samt en fördröjd sänkt personalomsättning motsvarande 0,4 %-enheter. Motsvarande förändringar kunde inte påvisas för referensgrupperna, vilket tyder på att effekten snarare beror på interventionen än andra samtidiga förändringar i arbetsmiljön. Interventionseffekterna för de enskilda verksamheterna visade att resultatet varierade mellan verksamheterna och positiva resultat kunde påvisas för två av de åtta verksamheterna.

Den andra delen av studien avsåg att belysa arbetsmiljöarbetet hos tre utvalda förvaltningar, som har fått processinriktat stöd. De valdes utifrån att de hade haft hög sjukfrånvaro något som innebar att deras arbete att förebygga och hantera sjukfrånvaro kunde studeras. I intervjuerna låg fokus på vad som kännetecknade arbetsmiljön, vilka faktorer som påverkade den positivt och negativt, och hur denna adresserar faktorer som påverkande på arbetsmiljön. Det handlade främst om att fånga hur man tidigt hade kunnat upptäcka behov av förebyggande och hälsofrämjande insatser samt hur s.k. formell och informell information eventuellt används. Här intervjuades chefer och övrig personal samt så gjordes observationer av möten. Resultaten från intervjuerna och observationerna i dessa tre förvaltningar kan sammanfattas i fem teman.

Det första temat handlar om chefers användning av både formell och informell information - såsom berättelser och rykten - från verksamheten för att förstå, analysera och initiera arbetsmiljöinsatser. Det andra temat belyser relationen mellan formellt och informellt ledarskap samt grupper positionering i interaktionen med varandra när arbetsmiljön är destabiliserad, exempelvis efter en lång period av chefsvakanser och hög personalomsättning samt att det finns många nyanställda. Resultatet tyder på att informellt ledarskap kan uppstå när organisatoriska förhållandena är destabiliserade och grupperingar skapas med egna

avsikter att tolka hur arbetet ska bedrivas. Det tredje temat uppmärksammar betydelsen av processtöd för den strategiska verksamhetsledningen. Mer specifikt belyser detta tema att processtöd behöver balansera mellan stöd- och expertrollen i en komplex arbetsmiljöintervention. Det fjärde temat uppmärksammar betydelsen av rutiner för den strategiska verksamhetsledningen vid förändring och förbättring av arbetsmiljön. I relation till temat rutiner stärks intrycket att rutinarbete har två sidor; För det första en funktionell styrform med en försvagad ledningsfunktion och för det andra en styrform som fokuserar bort från att långsiktigt vidareutveckla arbetsinriktningen och riktlinjer för arbetets bedrivande. Det femte temat lyfter fram svårigheter att etablera hållbara strukturer och praktiker för att skapa långsiktighet i arbetsmiljöinsatser. Det handlar om hur den strategiska verksamhetsledningen kan förändra den organisatoriska arbetsmiljön antingen 'uppifrån-och-ned' eller 'nedifrån-och-upp' och vad som krävs för att skapa hållbarhet och långsiktighet när man arbetar strategiskt med arbetsmiljön.

Här följer en längre sammanfattning av resultaten.

### Resultat 1: Metodik för att utvärdera förändringar inom arbetsmiljön – hur befintlig personalstatistik kan ge kunskap om effekten av insatser och förändringar i arbetsmiljön

(Magnus Åkerström, Jonathan Severin, Henrik Imberg, Ingibjörg Jonsdottir, Lisa Björk, Linda Corin)

För att förebygga arbetsrelaterad ohälsa, rekommenderar både tidigare forskning och Arbetsmiljöverkets regelverk, arbetsplatsinsatser på en organisatorisk nivå. Denna typ av insatser består av åtgärder som syftar till att eliminera grundproblemen som finns på arbetsplatsen genom att t.ex. fokusera på strukturer, styrning, beslutsfattande och rammar. Dock har utvärderingar av interventioner på organisatorisk nivå visat på skiftande resultat vilket delvis har tillskrivits avsaknaden av effektiva metoder för att utvärdera denna typ av interventioner. För att kunna skilja effekter från interventionerna från effekter från andra samtidigt pågående förändringar inom arbetsmiljön krävs både en studiedesign och statistiska metoder som klarar av att skilja dessa effekter åt. Eftersom denna typ av metoder har efterfrågats i tidigare forskning har vi fokuserat på att ta fram och testa ett metodiskt tillvägagångssätt för detta.

Syftet med studien var att föreslå en metodik för att utvärdera interventionseffekter från arbetsplatsinterventioner på en organisatorisk nivå som tar bättre hänsyn till den kontext i vilken interventionen implementerats.

I denna studie har vi utnyttjat personaldata och data från de verksamheter som fått processtöd inom AMS. Sjukfrånvaro, personalomsättning, sysselsättningsgrad och tjänstledighet utan lön samlades in för de åtta deltagande interventionsgrupperna och deras respektive referensgrupper. Data från sammanlagt 58 månader (före och efter interventionen) analyserades och eventuella interventionseffekter utvärderades med flernivåanalys och tidsserieanalys. Processdata samlades in från interventionens processtödjare och nyttjades, tillsammans med analyserna för referensgrupperna, för att skilja interventionseffekterna från andra samtida effekter inom arbetsmiljön.

Hos de arbetsplatser som inte deltagit i interventionen observerades en säsongsvariation i alla de effektmått som ingick i studien och det fanns tidstrender i sjukfrånvaron och

personalomsättningen som inte gick att koppla till interventionen. När modellen justerades för tidstrender och säsongsvariabilitet sjönk den totala variationen i genomsnitt med 16 % (variationsvidd 1–39%). Vid utvärdering av förändringar före och efter tidpunkten för intervention observerades signifikanta förändringar inom både interventions- och referensgrupper. Därmed krävdes en jämförelse mellan interventions- och referensgrupperna, för att utvärdera om interventionen har en effekt i sig som inte beror på andra samtidiga förändringar i arbetsmiljön. Interventionseffekten varierade även mellan de olika interventionsgrupperna.

För att utvärdera effekterna av en intervention på organisatorisk nivå så måste en justering bland annat ske för trender över tid, säsongsvariation samt andra samtida förändringar i arbetsmiljön. Detta kan göras genom en kombination av flernivåanalys, tidsserieanalys, processutvärdering och jämförelse mot referensgrupper.

**Resultat 2: Kan arbetsförhållandena förbättras och sjukfrånvaron sänkas genom interventioner designade och implementerade av första linjens chefer med stöd av HR? (Jonathan Severin, Lisa Björk, Linda Corin, Ingibjörg Jonsdottir, Magnus Åkerström)**

Ett vanligt förekommande sätt för arbetsgivare som vill förbättra arbetsförhållandena och sänka sjukfrånvaron bland medarbetare är att avsätta medel för förebyggande insatser. Första linjens chefer är vanligtvis de som får i uppgift att identifiera och genomföra dessa insatser. För att förebygga arbetsrelaterad ohälsa rekommenderar såväl tidigare forskning som Arbetsmiljöverket arbetsplatsinsatser på en organisatorisk nivå, alltså åtgärder som fokuserar på strukturer, styrning, beslutsfattande och ramar. Detta istället för att endast genomföra insatser på en individnivå, alltså åtgärder som syftar på att förändra enskilda individers hälsa som ett sätt att minska sjukskrivning, istället för att eliminera arbetsplatsens grundproblem. Det är viktigt att insatser är effektiva och ger ett önskvärt resultat, exempelvis förbättrad arbetsmiljö eller sänkt sjukfrånvaro, eftersom resurser är begränsade och måste användas där det kommer till störst nytta.

I denna studie har vi utvärderat genomförandet och effekterna av den del av AMS där chefer, i samarbete med HR, själva designade insatser, ansökte om finansiella medel och implementerade insatser för att sänka sjukfrånvaron bland medarbetarna. Resultatet av studien bidrar med kunskap om hur insatser för att bättra arbetsmiljön kan planeras samt vilka insatser man bör arbeta med utifrån de utmaningar som finns i organisationen.

Analyserna baseras på 154 ansökningar om medel, som skickades in under interventionens två första år och avser flera olika verksamheter inom främst hälso- och sjukvården. Dessa ansökningar analyserades dels genom kvalitativ innehållsanalys, dels genom en kombination av flernivåanalys och tidsserieanalys utifrån månadsvis data gällande sjukfrånvaro och personalomsättning, arbetsförhållanden före och efter interventionen samt information om implementeringen av åtgärderna. Resultatet jämfördes med motsvarande analyser för referensgrupperna samt med data från processutvärderingen.

Resultatet visade att chefer ihop med HR i hög grad kan identifiera utmaningarna i sina verksamheter och implementera beviljade åtgärder. Däremot behöver de stöd när det gäller att designa effektiva insatser. Detta visade sig bland annat genom att endast 42 % av insatserna bedömdes vara kopplade till den utmaning som identifierats och att åtgärder på individnivå i hög utsträckning valdes för att komma till rätta med problem på en organisatorisk nivå. När resultatet av interventionen utvärderades kunde en förbättring av arbetsförhållandena endast identifierats för 2 av de 13 faktorer inom arbetsmiljön som utvärderades. Dessutom

kunde ingen effekt ses gällande sjukfrånvaro eller personalomsättning. Detta är troligtvis en konsekvens av diskrepansen mellan det identifierade problemet på arbetsplatsen och den åtgärd som föreslogs och implementerades.

För att öka effektiviteten för denna typ av intervention behöver chefer och HR få stöd att designa effektiva insatser som hanterar de specifika utmaningar som finns inom arbetsmiljön. Det är även viktigt att chefer som får denna uppgift har tillräcklig kunskap och tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med utmaningar inom arbetsmiljön.

**Resultat 3: Att använda processtödjare för att sänka sjukfrånvaron – utvärdering av en intervention där arbetsplatser med hög sjukfrånvaro erbjöds externt stöd i förändringsarbetet**  
(Magnus Åkerström, Jonathan Severin, Henrik Imberg, Ingibjörg Jonsdottir, Lisa Björk, Linda Corin)

Processtöd har blivit vanligare att arbeta med när det gäller komplexa arbetsmiljöinsatser. Kunskapen om metodens effekt samt systematiska tillvägagångssätt för att framgångsrikt utföra processtöd är dock begränsad. Syftet med studien var att utvärdera genomförande och effekt av interventioner som inkluderar processtöd samt faktorer som påverkar dessa. Resultatet av studien kan i sin tur användas för att förbättra effektiviteten av detta vanligt förekommande arbetssätt för att designa och implementera insatser i arbetsmiljön.

Studien baseras på samma studiepopulation som i delresultat 1 ovan och eventuella interventionseffekter utvärderades med en kombination av flernivåanalys, tidsserieanalys, processutvärdering och jämförelse med referensgrupper.

Användningen av processtödjare resulterade i en hög efterlevnad av de planerade insatserna där sju av åtta interventionsgrupper bedömdes ha genomfört arbetet enligt de riktlinjer som fanns inom interventionen. På övergripande nivå resulterade interventionen i en positiv effekt på sjukfrånvaron motsvarande 1,9 %-enheter ( $p < 0.001$ ). Dessutom identifierades en fördröjd övergripande effekt även för personalomsättning motsvarande 0,4 %-enheter ( $p < 0.05$ ). När effekter för enskilda grupper utvärderades identifierades dock en stor spridning i effekt för de olika interventionsgrupperna och positiva effekter kunde endast påvisas för två av de åtta interventionsgrupperna. Denna variation kunde inte förklaras av interventionsgruppens efterlevnad av de planerade insatser men variationen kan användas för att få en fördjupad kunskap kring anledningar till att en intervention fungerade eller inte.

**Resultat 4: Formell och informell information som grund för att utveckla arbetsmiljön**  
(Roy Liff och Ewa Wikström)

Detta delresultat belyser hur chefer använder sig av både formell och informell information - såsom berättelser och rykten – från verksamheten för att förstå, analysera och initiera arbetsmiljöinsatser. Föreliggande delresultat belyser frågeställningarna: Hur dyker rykten upp och vilka förhållanden är gynnsamma för att rykten ska uppstå? Hur utvecklas rykten och hur relaterar chefer och medarbetare sig till rykten? Hur dödas/avslutas ett rykte?

Resultatet belyser att informell information har stor betydelse för hur chefer i den dagliga verksamhetsledningen kan förebyggande arbetsmiljöarbete. Resultatet belyser också att om chefer ska lyckas med ett förebyggande arbetsmiljöarbete är det nödvändigt att agera tidigt på svaga signaler från verksamheten. Att agera tidigt kräver att chefer kombinerar formell information (t ex statistik och enkätresultat) och informell information (t ex rykten). Att fokusera chefer på olika beslutsnivåer och hur de kan agera i den dagliga verksamhetsledningen är centralt eftersom cheferna i verksamheten förfogar över organisatoriska beslut som baseras på tolkningar av den samlade formella och informella informationen om verksamheten.

Det är dock inte enkelt att agera utifrån informell information eftersom det finns mycket information i en verksamhet och det gäller att identifiera samt agera på rätt informell information. Det är med andra ord viktigt att både kunna identifiera de rätta ryktena och kunna skapa mening från dessa utifrån att se relationen mellan informell och formell information. Analys och agerande utifrån informell information (tidiga och svaga signaler) kan leda till tidiga insatser. Analys och agerande utifrån formell information kan å andra sidan leda till organisationsinriktade insatser, men komma i sent skede då sjukskrivningar redan är vanliga. Informell information kan öka chefers förmåga att förstå formell information och ökar deras möjlighet att samarbeta med andra chefer, HR, företagshälsovård samt med medarbetare för att förebygga arbetsrelaterad ohälsa.

Informell information kan t.ex. vara rykten och berättelser från verksamheten vilka kan innehålla värdefull information om verksamheten. En del av ett rykte är ofta baserat på en verklig händelse, men det innebär dock vanligen att man återger en del och fyller i resten för att det ska bli en meningsskapande berättelse om händelsen. Rykten kan i vissa fall vara viktiga för att upptäcka en kris. Eftersom chefer får denna typ av information snabbare och från fler riktningar än formell information kan den hjälpa dem att skapa en förebyggande arbetsmiljö. Rykten kan dock skapa misstro bland medarbetare, orsaka oro och stress, skapa interpersonella konflikter och indirekt aggression samt skapa allianser som syftar till att kontrollera andra aktörer samt leda till mobbning och trakasserier på arbetsplatsen. Rykten kan också skapa misstro mellan chefer och medarbetare, vilket kan leda till förlust av produktivitet, skada samarbetet och göra att medarbetare lämnar organisationen. Chefer behöver kunna hantera rykten snabbt för att förhindra skvaller och spridning av falsk information. Men för att det ska hända måste chefen tolka och analysera rykten och sedan agera - allt detta innebär skicklighet.

Studien visar att rykten är en viktig informell informationskälla för chefer för att kunna agera förebyggande. Negativa rykten kan vändas till skvaller om de inte hanteras på ett kompetent sätt. Resultaten visar hur och varför informell information såsom rykten behöver undersökas av chefer i en pågående process, där vissa rykten bör elimineras medan andra utgör en viktig källa för att agera förebyggande. Resultaten visar potentialen i att bygga förtroende mellan chefer och anställda. Finns förtroende ökar chefens möjlighet att få del av informell information en aspekt som ofta försummas. Rykten kan vändas till skvaller vilka kan leda till negativa och farliga konsekvenser för arbetsmiljön.

En praktisk implikation handlar om vikten av att strategiska och operativa chefer lyssnar på rykten och annan informell information, tolkar informationen och agerar på dem i ett tidigt skede. En annan implikation omfattar att rykten och skvaller kräver kontinuerliga åtgärder av chefer i den dagliga ledningen av verksamheten. Chefen kan förhindra att negativa rykten

sprids genom tidig tolkning och intervention, vilket är avgörande för en arbetsplats om chefer ska arbeta förebyggande med arbetsmiljön.

### Resultat 5: Formellt och informellt ledarskap när arbetsmiljön är destabiliserad (Roy Liff och Ewa Wikström)

Delresultat fem belyser också hur verksamheterna tar sig an sina arbetsmiljöproblem i den dagliga verksamhetsledningen men här fokuseras relationen mellan formellt och informellt ledarskap. Här uppmärksammas också grupperns positionering i interaktionen med varandra när arbetsmiljön är destabiliserad efter lång period av chefsvakanser och hög personalomsättning samt att det finns många nyrekryterade. Resultatet belyser att informellt ledarskap kan uppstå när organisatoriska förhållandena är destabiliserade och grupperingar skapas med egna intentioner att tolka hur arbetet ska bedrivas. Informellt ledarskap kännetecknas av att grupperingar skapas med egna intentioner att tolka hur arbetet ska bedrivas. Det är specifikt av intresse att studera i vilka grupperingar informella ledare och ett informellt ledarskap utvecklas, vad som karaktäriserar medlemmarna i sådana grupperingar och hur de reagerar på formellt ledarskap. Informellt ledarskap är förmodligen något som förekommer frekvent i organisationer där det formella ledarskapet är svagt. Det är särskilt stor utmaning bland nya chefer och nyanställda som ännu inte har hunnit orientera sig i organisationen. Det informella ledarskapet kan också ses som en försvårande faktor för återstabilisering av en verksamhet som lidit av stor personalomsättning på både chefsposten och viktiga arbetsledande funktioner.

### Resultat 6: Processtöd genom att balansera mellan stöd- och expertrollen i en komplex arbetsmiljöintervention - En systematisk metod för att genomföra processtöd (Ewa Wikström, Jonathan Severin, Ingibjörg Jonsdottir, Magnus Åkerström)

Processtöd i komplexa interventioner har blivit en vanlig arbetsmetod för att ändra och förbättra praxis på arbetsplatser. Kunskapen om systematiska tillvägagångssätt för att framgångsrikt utföra processtöd är dock begränsad. I denna artikel belyser vi processtöd som en roll och en process i genomförandet av en komplex arbetsmiljöintervention. Studien bidrar med kunskap om hur processtöd som en systematisk metod kan användas i komplexa arbetsmiljöinterventioner.

Vår analys visar att den underlättande rollen bestod av tre överlappande faser: planering och projektstart, interventionstiden och efterarbete och överlämnande. Dessa faser involverar olika aktiviteter för den processtödjande rollen. Beroende på hur den processtödjande rollen och interventionen utformades identifierades olika förutsättningar i verksamheterna för att kunna dra nytta av processtödet. Förekomsten av dessa stödjande tillstånd befanns påverka signifikant resultatet av interventionen mätt som total sjukfrånvaro ( $p = 0,001$  för fas I och  $p < 0,001$  för fas I + II).

Den övergripande slutsatsen är att processtödsrollen i en komplex arbetsmiljöintervention inte är statisk eller fast definierad under förändringsprocessen. Istället utvecklas rollen under de olika faserna. Processtödsrollen behöver baseras på en kombination av processtödfunktion och expertfunktion. Processtödsrollen fokuserar på stödjande aktiviteter för att hålla processen igång medan expertrollen inkluderar kapacitetsuppbyggnad genom kunskaps- och

legitimitetsorienterade aktiviteter för att öka organisationens förmåga att arbeta med förändringsprocessen under implementeringsarbetet. Studien belyser också att komplexiteten med arbetsmiljöinterventioner som visas vara en dynamisk och iterativ process där olika typer av underlättande roller och aktiviteter utförs samtidigt och inom samma process. Den visar också att processtödsrollen behöver omfatta en interaktion mellan arbetsmetoder och kunskap: de framväxande arbetsmetoderna driver och utgör förändringar i arbetsmiljön medan den nya kunskapen om arbetsmiljö och ledarskap i samarbetsprocesser stabiliserar och legitimerar den förändrade arbetsmiljön. När det gäller praktiska implikationer visar vår studie att processtödsrollen inte bara har potential att stödja förändringar i arbetsmiljön; över tiden kan denna roll genom att kombinera stöd- och expertaktiviteter också förändra organisationsenheternas förmåga att hantera implementeringen av nya metoder och organisationsförändringar, och eventuellt också höja kunskapsnivån inom organisationen. Detta är särskilt viktigt i komplexa organisationer som sjukvårdsorganisationer, som inte sällan kännetecknas av arbetsmiljö med hög andel medarbetare med arbetsrelaterad ohälsa.

### Resultat 7: Rutiners betydelse för organisatorisk arbetsmiljön (Roy Liff och Ewa Wikström)

Det sjunde delresultatet uppmärksammar betydelsen av rutiner när verksamheterna tar sig an sina arbetsmiljöproblem i den dagliga verksamhetsledningen. Resultaten från våra studier visar att i två av förvaltningarna används rutiner som en starkt framträdande styrform och arbetssätt för att förbättra arbetsmiljön. Den strategiska och operativa ledningen använder rutiner i det dagliga arbetet för att styra verksamheten och de viktigaste rutinerna har stark koppling till arbetsmiljön. Rutiner, och ömsesidigt inflytande mellan olika organisatoriska rutiner, verkar både kunna stabilisera och skapa motsättningar i arbetsmiljön, som kan påverka välbefinnande och en hållbar arbetsmiljö i olika riktningar.

Rutiner kan därför både ses som en styrform och som ett sätt att ordna en lärandeprocess, exempelvis för nyrekryterad personal, vilket kan stabilisera lärandet i en organisation. Det handlar om ett lärande för medarbetare och ett organisatoriskt lärande. Om fokus ligger på att stabilisera lärandet kan det vara nödvändigt att hålla de flesta variabler konstanta i en kollektiv lärandeprocess och därmed undvika att skapa oordning i organisationen. Rutiner kan också skapa en social funktionalitet och vara ett stöd för personal som ännu inte insatta i arbetssätt i den specifika organisationen (många nyanställda), men kan också användas för att hantera juridiskt ansvar (rutiner fråntar individen eget ansvar om de följer rutinerna), och rutiner kan därmed utgöra en slags försäkring för att undvika säkerhetsrisker eller negativa händelser. Rutiner kan skapa standardisering som minskar variansen i utförandet av en tjänst som kan ses som en kvalitetsstämpel, en certifiering. Väldokumenterade rutiner kan därför användas gentemot omgivningens ansvarsutkrävande. Styrning genom rutin användning kan behövas för att stabilisera en enhet där arbetsmiljön behöver förbättras, och/eller om chefen är ny som ett sätt att lära sig verksamheten, och som förutsättning för fortsatt utveckling. Liten uppmärksamhet har ägnats åt det detaljerade innehållet i chefernas användning av rutiner som kan fånga arbetsmiljöproblem i sina tidiga skeden.

Det finns goda argument för att ha välutvecklade rutiner i en sjukvårdsverksamhet. Ett uppenbart syfte med rutiner inom en sådan verksamhet är att skapa säkerhet för medarbetare och patienter. Rutiner kan också användas för att tydliggöra ansvar och arbetsfördelning. Det finns även andra direkt funktionella aspekter i det dagliga arbetet som underlättas av rutiner. En sådan är att rutiner förebygger att uppgifter faller mellan stolarna.

Vidare så kan rutiner tydliggöra vilken personalkategori som har befogenheter att fatta beslut i viktiga behandlingsfrågor. Rutiner kan också behövas för att skapa samordning mellan olika professioner i omvårdnadsarbete. Ledningen kan också använda rutiner för att övergripande påverka patientflöden. Ledningen behöver också styra med rutiner för att kunna ta ansvar för att verksamhetens uppdrag fullgörs så som det uttrycks i lagar.

## Resultat 8: Svårigheter med att etablera hållbara strukturer, praktiker och effekter (Roy Liff och Ewa Wikström)

Det åttonde delresultatet belyser svårigheter med att etablera hållbara strukturer och praktiker för att skapa långsiktighet i arbetsmiljöinsatser när verksamheter tar sig an sina arbetsmiljöproblem i den dagliga verksamhetsledningen. Det handlar om hur man kan driva förändringar i den organisatoriska arbetsmiljön antingen 'uppifrån-och-ned' eller 'nedifrån-och-upp' och vad som krävs för att skapa hållbarhet och långsiktighet i den strategiska ledningen av arbetsmiljön.

### ***Att driva förändringsarbete "nedifrån-och-upp" genom workshops för enhetschefer och omvårdnadspersonal***

I en av de studerade förvaltningarna valde man att starta förändringsarbetet genom att planera och genomföra s.k. "Framtidsverkstäder". Framtidsverkstäder organiseras i form av workshops som ska stödja deltagarna till att lyfta fram erfarenheter och behov som finns i verksamheten med syfte att starta ett nedifrån- och uppdrivet förändringsarbete. Metoden ska också ge stöd åt deltagarna att fokusera på önskat framtida läge samt vilka aktiviteter och förändringar som behöver genomföras för att nå önskat framtida läge.

Framtidsverkstäder som arbetssätt för att initiera förändring av arbetsmiljön beskrivs både av enhetschefen och vårdpersonalen i verksamheten som ett bra arbetssätt. De utgjorde de första milstolparna för att vända utvecklingen och skapade ordning på problembeskrivningen samtidigt som det framhölls att början av workshopsprocessen var svår eftersom konflikter och svåra situationer kom i fokus. Många starka metaforer för hur verksamheten fungerade togs fram av deltagarna, det skedde exempelvis genom att deltagarna ritade bilder som beskrev verksamheten och den dagliga interaktionen på avdelningen. Efter den första svåra fasen bytte dock arbetet med framtidsverkstäder fokus och processen kom in i en mer visionär fas där önskat läge för verksamheten på avdelningen diskuterades. I denna fas genomförde deltagarna en kartläggning av arbetsmiljön och vilka aktiviteter som krävdes för att förbättra situationen. De diskuterade frågor om vad de skulle börja med och vilka rutiner som var mest centrala för att det vardagliga arbetet skulle fungera. Även frågor om personalvård liksom mer återhämtning, rekrytering och om det var tillräckligt mycket personal diskuterades. En svårighet i det gemensamma arbetet för att förändra arbetsmiljön genom Framtidsverkstäder var att få läkarna att delta och det fanns olika bakomliggande skäl till att det inte blev fallet.

Det som är styrkan med ett bottom-up drivet arbetssätt är att cheferna och medarbetarna i verksamheten snabbt kan initiera förändringsarbetet och få stöd samt verktyg för att sortera problembeskrivningen av arbetsmiljön. Det är också ett arbetssätt som skapar struktur för vilka aktiviteter som man gemensamt börjar med och vilka aktiviteter som sedan följer. Arbetssättet blir också ett stöd för att skapa en gemensam vision för önskat framtida läge.

Analysen av nedifrån- och uppdrivet arbetssätt belyser dock viktiga iakttagelser som visar att en bottom-up process kan vara otillräcklig för att förändra arbetsmiljön. Det beror på att

förändringarna blir instabila när de endast omfattar vårdavdelningen och inte inkluderar den medicinska delen av verksamheten, där kan läkargruppen med sitt medicinska ledarskap bidra med sin kunskap. Det kan till exempel handla om att behandlingsplanering för patienter förändras som i sin tur kan förändra både interaktionen mellan personal på avdelningen eller hur personalen både uppfattar att behandlingen fungerar för patienten eller om personalen har förtroende för behandlingsplaneringen.

***Att driva förändringsarbetet ”uppifrån-och-ner” genom förändring av kultur (värdering och etik)*** I fallet med den andra studerade förvaltningen tillämpades genom ett s.k. ’kulturprojekt’ också en top-down insats. Projekt av den typen kan uppfattas som att ledningen talar om ledarskap men arbetar inte med det, att de i ledningen som är med i projektet gillar projektet därför att det är stimulerande att sitta och prata om ledarskaps- och kulturfrågor. Men det leder inte till någon utväxling från ord till handling. Projektet uppfattas av medarbetarna som en utomstående del av arbetet. De som är inne i och engagerade i det strategiska rummet utvecklas själva men det stannar där, och kopplas inte ihop med den operativa nivån.

#### 4. Publikationer, presentationer och annan spridning inom projektets ram Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning

Spridningen av kunskap har skett enligt projektets kommunikationsplan vilken visar vilka aktiviteter som genomförts. Vi vill särskilt poängtera följande aktiviteter:

- Återkoppling och dialog har skett till deltagande förvaltningar.
- Kunskapsspridning inom VGR har genomförts bland annat genom HR-chefsmöten, erfarenhetsutbytar dagar och öppna seminarium.
- Vi har deltagit på forskningskonferenser.
- Kontinuerlig kommunikation av hur projektet framskridit och de resultat som framkommit har skett på ISM:s hemsida, på sociala medier, vid olika forum via dragningar, inklusive nationella konferenser och genom nyhetsbrev, som går till cirka 1300 prenumeranter, samt internt inom Hälsan och Stressmedicin, för att nå alla medarbetare inom FHV.
- Resultatet har under projektets gång också spridits på olika webbplatser i form av bland annat reportage och korta filmklipp men också i diskussionsforum om arbetsmiljö på LinkedIn.
- Vetenskapliga artiklar

Öppenhet har varit ledordet och med detta har vi lagt grunden för fortsatt spridning, dialog och användning av resultatet.

Resultatet från studien har på olika sätt uppmärksammas under det senaste året inte minst för att vi lyfter ny kunskap när det gäller att arbeta strategisk med arbetsmiljön på organisatorisk nivå, något som har varit svårt att göra. Arbetsmiljöinsatsningen i VGR har fått en särskild uppmärksamhet och följaktligen den följeforskningen som vi har bedrivit inom projektet. Resultat från studien bidrar också till bättre förståelse för hur man strategiskt kan ta sig an arbetsmiljöarbetet på organisatorisk nivå. Vi kommer således att fortsätta på olika sätt att sprida kunskap från denna studie och arbeta för att resultatet kan komma till användning i praktiken. Vi kommer även att fortsätta med forskning inom området för att bidra till att organisationer på bättre sätt skall kunna utveckla den organisatoriska arbetsmiljön.

#### HITTILLS ACCEPTERADE PUBLIKATIONER:

Liff R, & Wikström E (2021), Rumours and gossip demand continuous action by managers in daily working life, *Culture and Organization*, DOI: [10.1080/14759551.2021.1884681](https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1884681)

Åkerström M, Severin J, Imberg H, Jonsdottir I.H, Björk L & Corin L (2021), Methodological approach for measuring the effects of organisational-level interventions on employee withdrawal behaviour, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-021-01686-y>

Åkerström M & Severin J (2020), Organisatoriska problem löses inte med hjälp av individåtgärder. En analys av åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron i en svensk region, *Socialmedicinsk Tidskrift*, <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/2109/2041>

Åkerström M, Corin L, Severin J, Jonsdottir I.H & Björk L (2021), Can Working Conditions and Employees' Mental Health Be Improved via Job Stress Interventions Designed and Implemented by Line Managers and Human Resources on an Operational Level?, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1916>

Severin J, Björk L, Corin L, Jonsdottir I.H & Åkerström M (2021), Process Evaluation of an Operational-Level Job Stress Intervention Aimed at Decreasing Sickness Absence among Public Sector Employees in Sweden, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1778>

**Göteborg 2021-10-22**

**Ewa Wikström**  
**Projektledare**