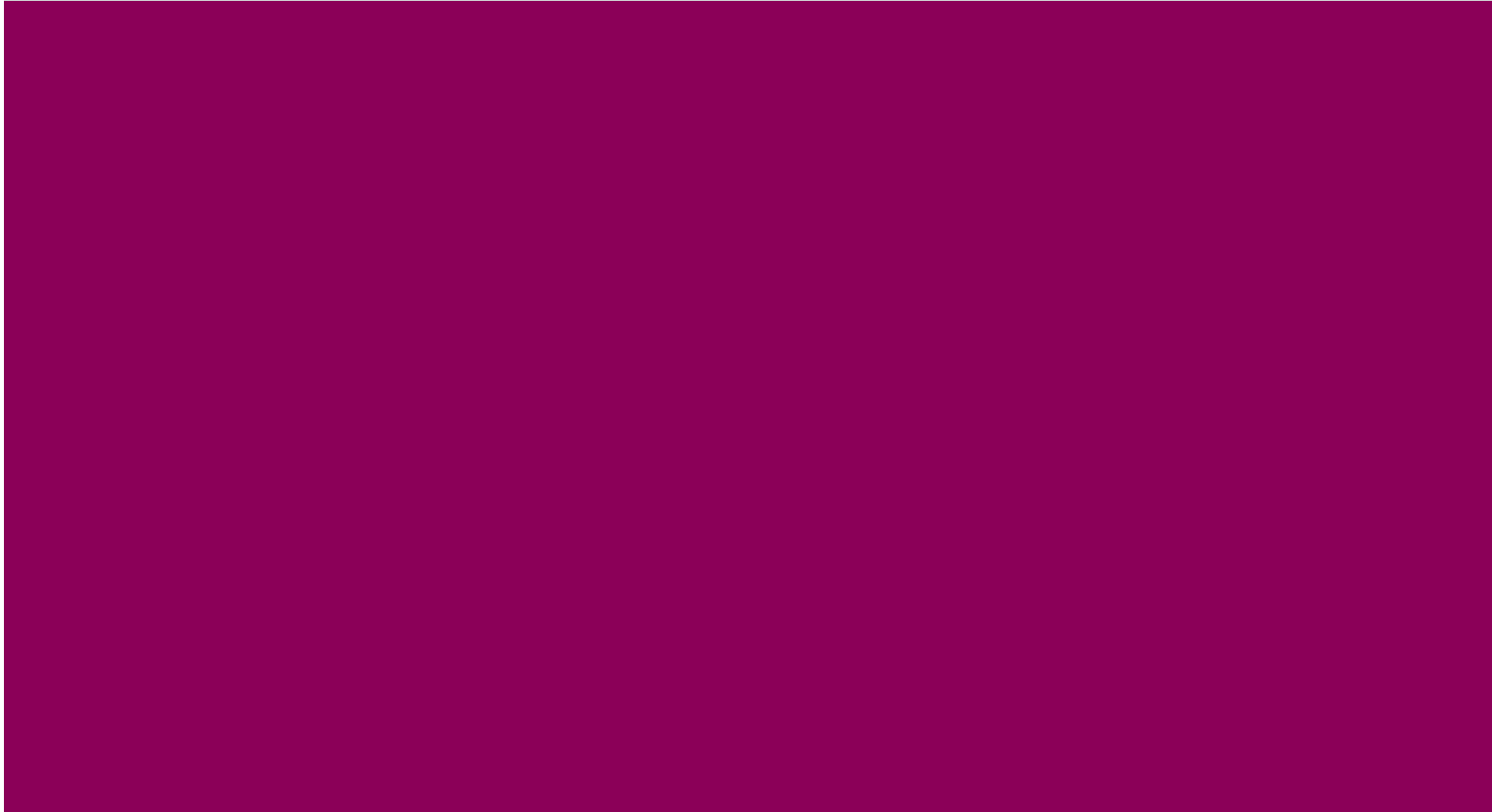
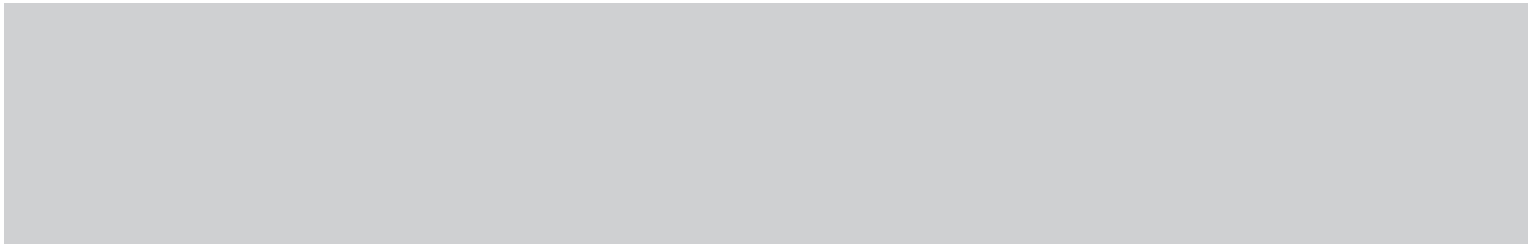


# **Insatser för att förbättra arbetsmiljön i grundskolan: en implementeringsstudie**





Att förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen:  
En implementeringsstudie på organisations-,  
chefs- och medarbetarnivå

*Slutrapport AFA Försäkring 2017–2019*

## **Projektgrupp:**

**Projektledare** Lydia Kwak, lektor och docent, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet

Christina Björklund, docent, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet

Gunnar Bergström, docent, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet och professor vid Högskolan i Gävle.

Irene Jensen, professor, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet

Lotta Nybergh, postdoktor, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet

Liselotte Schäfer Elinder, adjungerad professor, Institutionen för global folkhälsa, Karolinska Institutet och Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin, Region Stockholm

Kjerstin Stigmar, biträdande lektor, Institutionen för hälsovetenskaper, Lunds universitet

Charlotte Wåhlin, docent, Arbets- och miljömedicin, Region Östergötland

Sofie Jonsson, projektsamordnare, Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet

## **Tidigare medarbetare i projektet:**

Caroline Lornudd, konsult i ledarskap, organisation och arbetsmiljö. Lornudd Consulting AB

Maria Boström, Arbets- och miljömedicin, Göteborg Enheten för socialmedicin och epidemiologi Avdelning för samhällsmedicin och folkhälsa, Sahlgrenska Akademin, Göteborgs Universitet

Anna Richardson, Avonova, Örebro

*Stockholm mars 2020*

Denna rapport refereras till enligt följande:

Kwak L, Jensen I, Lornudd C, Bergström G, Nybergh L, Schäfer Elinder, Stigmar K, Wåhlin W, Björklund C. *Insatser för att förbättra arbetsmiljön i grundskolan: en implementeringsstudie*. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin (IMM), Karolinska Institutet, Stockholm. 2020.



## Innehåll

<b>Populärvetenskaplig sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
<b>Bakgrund.....</b>	<b>5</b>
<i>Syfte</i>	6
<b>Studiens genomförande .....</b>	<b>8</b>
<i>Studiedesign</i>	8
<i>Rekrytering av studiepopulation</i>	8
<i>Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen</i>	9
<i>Implementeringsstrategier</i>	10
<i>Datainsamling</i>	13
<i>Analys av kvantitativa data</i>	18
<i>Analys av kvalitativa data</i>	18
<b>Uppnådda resultat .....</b>	<b>19</b>
<i>Deltagande kommuner och skolor</i>	19
<i>Beskrivning av interventions- och kontrollgruppen</i>	20
<i>Lärares upplevelse av sin hälsa och arbetsmiljö</i>	26
<i>Processutvärdering</i>	27
<i>Hindrande och främjande faktorer</i>	34
<b>Diskussion .....</b>	<b>38</b>
<i>Ett stort behov att skapa ett hållbart arbetsliv för lärare</i>	38
<i>Skolorna behöver stöd för att skapa en hållbar arbetsmiljö</i>	39
<i>Implementeringsinsatserna upplevdes positivt och av hög kvalitet</i>	40
<i>Utmaningar som försvårar ett effektivt förebyggande arbetet</i>	42
<i>Metoddiskussion</i>	43
<i>Slutsatser</i>	43
<b>Genomförda insatser för att resultaten ska komma till praktisk användning .....</b>	<b>45</b>
<b>Publikationer, presentationer och annan spridning inom studiens ram .....</b>	<b>46</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>48</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>52</b>

# Populärvetenskaplig sammanfattning

## Projektets syfte

För att uppnå ett hållbart arbetsliv krävs ett strukturerat förebyggande arbete av psykosociala risker. År 2015 lanserades *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* för att stödja detta arbete. Studiens syfte är att utveckla och utvärdera implementeringsstrategier för att stödja skolor med att tillämpa dessa riktlinjer inom sin verksamhet. Studien riktades till skolor p.g.a. det väl dokumenterade behovet av att skapa en mer hållbar arbetsmiljö inom skolor.

## Genomförande

Nitton grundskolor deltog. I en randomiserad studie jämfördes effekten av en minimal insats (en utbildningsdag) och en kombinerad strategi (utbildningsdagen, workshopserie, implementeringsteam på varje skola). Deltagare (rektorer (n=34); skolpersonal (n=698)) besvarade frågor om hälsa, arbetsmiljö samt följsamhet till riktlinjen. En processutvärdering genomfördes för att utvärdera strategiernas genomförbarhet samt hindrande och främjande faktorer som kan ha påverkat implementeringen.

## Resultat

Lärare har högt engagemang och upplever bra utvecklingsmöjligheter. Många lärare är dock stressade och upplever höga känslomässiga krav och hög arbetstakt, samt lågt inflytande i arbetssituationen. Skolpersonal har låg kännedom om förekomst och innehåll i policys och riktlinjer för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) på deras skola. Skolledning har låg kunskap om relationen mellan arbetet och psykisk hälsa. Få skolor följer upp sin kartläggning av OSA med handlingsplaner och åtgärder. De prövade strategierna upplevdes positivt. Hinder för implementering var bl.a. tidsbrist, låg motivation hos personal samt personalomsättning. Främjande för implementering var bl.a. en gemensam agenda med tydlig resursallokering, samt engagemang av utbildningsförvaltning.

## Slutsatser

Implementeringsstrategierna kunde på ett framgångsrikt sätt integreras i den vardagliga verksamheten och upplevdes positivt av både skolpersonal och skolledare. Det finns goda förutsättningar att överföra denna typ av insatserna till andra verksamheter

## Spridning

Utbildningen kommer att läggas som en webinar på websidan, inkl. handledning.

**Nyckelord/taggar:** skolor, implementering, riktlinjen, psykosocial arbetsmiljö, psykisk hälsa





## Bakgrund

Att förebygga organisatoriska och sociala risker på arbetsplatsen är en viktig förutsättning för att säkerställa ett hållbart arbetsliv. Otillräcklig hantering av dessa risker kan resultera i psykisk ohälsa och sjukfrånvaro bland anställda. De beräknade kostnaderna för psykisk ohälsa i Sverige var enligt en rapport från OECD 2018 cirka 230 miljarder kronor per år, när utgifter för hälso- och sjukvård, socialförsäkring och förlorad produktivitet för arbetsgivare lades samman [1]. De yrkesgrupper som står för den största delen av dessa kostnader är medarbetare på de kvinnodominerade arbetsplatserna så som skola, vård och omsorg. Mellan 2009 och 2014 har långvariga sjukskrivningar fördubblats inom yrkesgrupper som är verksamma i dessa sektorer och ökningen har varit större bland kvinnor än bland män [2]. Speciellt utsatta är lärare, förskollärare och fritidspedagoger som står för en hög andel av långtidssjukskrivningar [3]. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom dessa yrken kännetecknas av en hög arbetsbelastning på grund av mycket övertid, otydliga krav och låg kontroll och få möjligheter till raster eller pauser [4], vilket leder till en högre risk för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro. För att uppnå ett hållbart arbetsliv inom skolan krävs ett strukturerat och systematiskt förebyggande arbete av organisatoriska och sociala risker i skolans arbetsmiljö.

I september 2015 lanserades den första svenska evidensbaserade riktlinjen för att stödja det förebyggande arbetet för psykisk ohälsa på arbetsplatser: *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* [5] finansierat av AFA samt FORTE. Riktlinjen är baserad på bästa tillgängliga internationella forskning och har tagits fram i ett tvärprofessionellt samarbete mellan arbetsgivare, företagshälsan och forskare. Därtill är de i linje med Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA (AFS 2015:4), som bland annat identifierar chefer som särskilda nyckelpersoner [6]. I riktlinjen beskrivs en arbetsmodell för att systematiskt förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen [5]. Arbetsmodellen innehåller kartläggning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, åtgärder på organisations- och medarbetarnivå samt uppföljning [5]. Riktlinjens fokus på praktisk tillämpning gör den till ett viktigt komplement till föreskriften om OSA.

Trots att riktlinjer och föreskrifter är ett viktigt led i att uppnå en hållbar arbetsmiljö, har forskning visat att endast spridning av dessa via webben och andra kanaler inte resulterar i implementering i praktiken [7, 8]. Flera implementeringsmodeller och ramverk har påvisat att olika kontextuella faktorer, så kallade hindrande och främjande faktorer, påverkar hur effektivt riktlinjer och rekommendationer implementeras inom en verksamhet [9] och att det är viktigt att analysera betydelsen av dessa faktorer. Sådana faktorer kan vara relaterade till egenskaper hos riktlinjerna i sig, till exempel komplexitet, och hos användarna som till exempel kunskap. Det kan också handla om den inre miljön, till exempel organisationens kapacitet för förändring och när det gäller den yttre miljön kan det vara förekomst av policyer som påverkar implementeringen [10]. Enligt en rapport från Eurofond och *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA) är viktiga faktorer som kan hindra hantering av organisatoriska och sociala arbetsmiljörisker bristande utbildning och kunskap, brist på tekniskt stöd och vägledning samt brist på resurser. Främjande faktorer inkluderar ett starkt engagemang för arbetsmiljön inom organisationen såsom

återkommande riskbedömning och arbetsmiljöpolicy [11]. Faktorerna kan skilja sig i olika kontexter, mellan olika grupper av användare och mellan olika typer av verksamheter till exempel mans- respektive kvinnodominerade verksamheter. Det finns studier som indikerar att chefer i kvinnodominerade kommunala verksamheter, såsom skolor, har mindre tillgång till viktiga resurser som stöd, information och kontroll jämfört med chefer i mansdominerade kommunala verksamheter [12]. För att kunna stödja implementering av riktlinjer behövs stöd som specifikt beaktar hindrande och främjande faktorer och som särskilt tar hänsyn till de villkor som kan förekomma på kvinnodominerande arbetsplatser. Insatser som används för att stödja implementeringen kallas för implementeringsstrategier. Det finns många olika typer av implementeringsstrategier som kan användas [13]. Forskning har visat att kombinerade strategier förefaller vara mer effektiva än enskilda eller så kallade minimala strategier [14].

I denna studie har vi valt att fokusera på tillämpningen av *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* i skolors verksamhet. En granskning från Arbetsmiljöverket visade att skolor har för lite förebyggande arbetsmiljöarbete och för få åtgärder mot stress. Dessutom kännetecknas skolor av att personalen har hög arbetsbelastning [15]. Inom studien jämförs två olika typer av strategier; en minimal strategi som endast innehåller en utbildningsdag (kontrollgrupp) och en kombinerad strategi som utöver utbildningsdagen även innehåller en workshopserie och skapandet av ett internt implementeringsteam på varje skola (interventionsgrupp). Hypotesen är att skolor som får stöd med att tillämpa riktlinjens rekommendationer genom kombinerade insatser är mer benägna att arbeta strukturerat och systematiskt med det förebyggande arbetet av organisatoriska och sociala arbetsmiljörisker än skolor som endast erhåller en utbildningsdag som stöd. Genom att arbeta strukturerat och systematiskt med att förebygga organisatoriska och sociala arbetsmiljörisker minskar riskfaktorer för psykisk ohälsa på dessa arbetsplatser och på längre sikt kan även sjukskrivningarna minska. Hypotesen har testats genom att utföra en så kallad klusterrandomiserad studie med en väntelista-kontrollgrupp i skolor. Klusterrandomisering betyder att vi har lottat skolor till interventionsgrupp eller till väntelista-kontrollgrupp.

## Syfte

**Det övergripande syftet är att utveckla och utvärdera insatser för att stödja skolor med att implementera och tillämpa *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* inom sin verksamhet.**

Studien hade även fyra delsyften:

1. Att kartlägga i vilken omfattning, skolor arbetar strukturerat och systematiskt med att förebygga organisatoriska och sociala risker inom sin arbetsmiljö i enlighet med riktlinjens rekommendationer.
2. Att kartlägga grundskollärares hälsa samt organisatoriska och sociala arbetsmiljö med specifikt fokus på könsskillnader.
3. Att genomföra en processutvärdering av implementeringsstrategier.

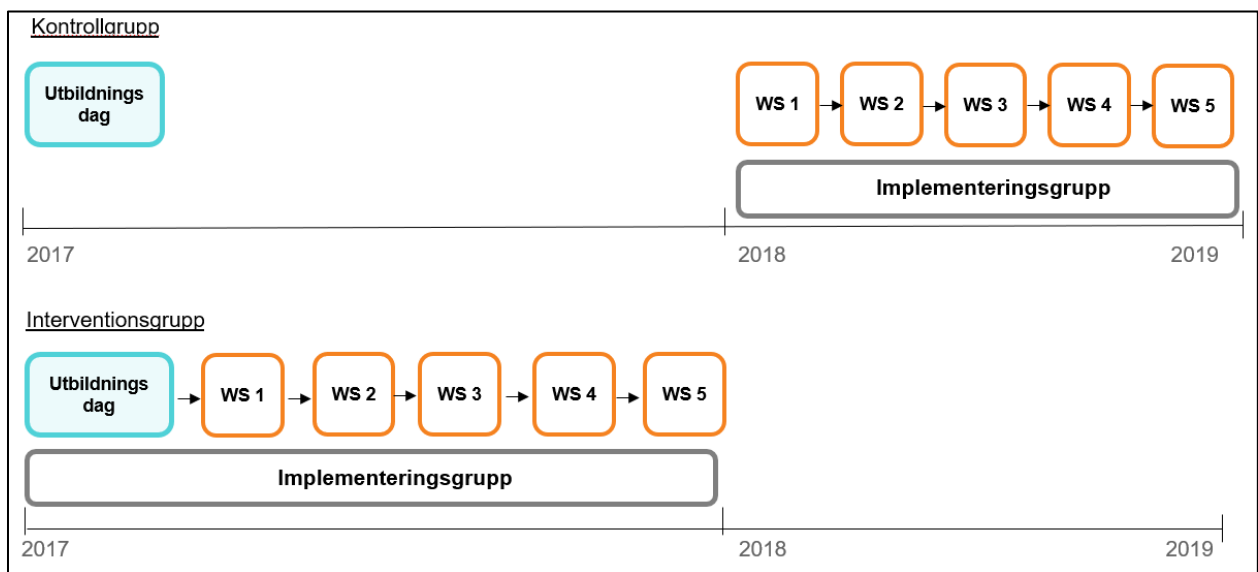
4. Att identifiera vilka hindrande och främjande faktorer som kan ha påverkat implementeringsprocessen.
5. Att utvärdera effekten av två olika typer av implementeringsstrategier på:
  - a. Organisationsnivå, till exempel utsträckning av användning av riktlinjen
  - b. Skolledarnivå, till exempel kompetens i det systematiska förebyggande arbetet av psykosociala risker på arbetsplatsen
  - c. Medarbetarnivå, till exempel riskfaktorer för psykisk ohälsa, sjukfrånvaro och sjuknärvaro

I föreliggande rapport besvaras delsyfte ett till fyra. Den sista mätningen genomfördes i oktober-november 2019, vilket innebär att vi för tillfället färdigställer datan. Analysen av effekterna från delsyfte fem, kommer därför att redovisas i uppföljande rapporter under 2020 och 2021.

## Studiens genomförande

### Studiedesign

Två olika typer av implementeringsstrategier har prövats; en minimal strategi som endast innehöll en utbildningsdag och en kombinerad strategi som innehöll samma utbildningsdag som den minimala strategin men med tillägg av stöd att skapa interna implementeringsteam samt workshops för dessa team. De skolor som lottades till minimal strategi fick efter 12 månader erbjudandet att stödjas med hela den kombinerade strategin (**se figur 1**). Hypotesen var att skolor som får stöd med att tillämpa riktlinjens rekommendationer genom kombinerade implementeringsstrategier är mer benägna att arbeta strukturerat och systematiskt med det förebyggande arbetet av organisatoriska och sociala risker än skolor som endast får en utbildningsdag. Hypotesen testades genom att utföra en klusterrandomiserad studie med för- och eftermätningar bland grundskolor i två kommuner i Sverige. Implementeringsstrategierna var riktade till rektorer samt biträdande rektorer, och andra som arbetar med arbetsmiljöfrågor såsom skyddsombud och fackliga lärarrepresentanter. Därtill genomfördes en effekt- och processutvärdering. Datensamlingen har skett på skolledar- och skolpersonalnivå och omfattar såväl kvantitativa som kvalitativa data. För en detaljerad beskrivning av studien hänvisas till de publicerade studieprotokollen [16].



Figur 1. Studiedesign över den klusterrandomiserade studien med en minimal strategigrupp (2017–2019); WS=workshop

## Rekrytering av studiepopulation

### Deltagande skolor

Flera kommunikationskanaler användes för att rekrytera skolor till studien, såsom sociala medier (Facebook, Twitter och LinkedIn), artiklar och annonser i Lärarförbundets tidning för skolledare ”*Chef och ledarskap*”, Sunt Arbetslivs webbsida och bloggen *Arbets- och miljömedicin*. Totalt visade 11 enskilda skolor samt tre utbildningsförvaltningar intresse för att delta i studien. Intresset från utbildningsförvaltningar i tre kommuner prioriterades av flera skäl. Dels möjliggjorde det att en ledningsnivå över skolorna kunde inkluderas i studien, dels underlättar det

samordningen i den kombinerade implementeringsstrategin om alla skolor ligger geografisk nära varandra och redan har en befintlig mötesstruktur. I nästa steg hölls inledande möten med varje utbildningsförvaltning. Därefter hölls informationsmöten med respektive utbildningsförvaltning och de kommunala grundskolornas rektorer, där rektorerna hade möjlighet att ställa frågor och komma med synpunkter. Utbildningsförvaltningarna önskade att alla deras kommunala grundskolor skulle delta och också få den mer omfattande insatsen. Beslutet togs därför att de skolor som lottades till minimal strategi skulle vara så kallad väntelista-kontrollgrupp i vilken alla skolor skulle få de kombinerade implementeringsstrategierna vid slutet av studien. I september 2017 valde en av kommunerna att dra sig ur studien på grund av interna organisationsförändringar. Totalt deltog två kommuner och deras nitton kommunala grundskolor i forskningsstudien.

### **Deltagande skolpersonal**

För att rekrytera skolpersonal besökte forskargruppen sjutton av nitton deltagande skolor och presenterade studien. Presentationen tog cirka tjugo minuter och innehöll bland annat en beskrivning av studiens syfte, implementeringsinsatser och de potentiella konsekvenser som studien skulle kunna leda till för arbetsmiljön. Till de skolor som hade svårt att boka in ett besök med forskargruppen skickades epost med en länk till en kort videospelning av presentationen (<http://ki.se/imm/presentation-av-projektet-en-implementeringsstudie-inom-skolor>). Endast personal som var anställd vid skolorna fick delta i studien. Personal som arbetade vid skolorna, men som var anställda av till exempel underleverantörer till kommunen såsom kökspersonal och städpersonal, exkluderades från deltagande. Deltagarna bestod av rektorer, biträdande rektorer, administrativ personal, vaktmästare, lärare, lärarassistenter, fritidspedagoger, skolkurator, skolpsykolog och skolsköterska. I rapporten hänvisas benämningen rektor till både rektorer och biträdande rektorer.

### **Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen**

Under studien utvecklades och utvärderades implementeringsstrategier riktade till att stödja skolor med att tillämpa *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* [5; <http://www.fhvforskning.se/foretagshalsans-riktlinjegrupp/psykisk-ohalsa>] inom den egna skolans verksamhet. Riktlinjen är baserad på bästa tillgängliga internationella evidens och har tagits fram i ett tvärprofessionellt samarbete mellan arbetsgivare, företagshälsan och forskare. Utveckling av riktlinjen finansierades av AFA-försäkring och FORTE. Riktlinjen består av två delar. Första delen syftar till att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa från ett organisatoriskt perspektiv och är riktad till att stödja arbetsgivare med det systematiska förbyggande arbetet. Andra delen har fokus på behandling av psykisk ohälsa och är främst riktad till företagshälsor. Fokus i föreliggande studie var att stödja skolor med tillämpningen av första delen av riktlinjen. I **tabell 1** ges en översikt av riktlinjens rekommendationer. Varje rekommendation specificerades i olika delbeteenden. Delbeteenden relaterat till rekommendation 1 är till exempel att skolor utformar praktiskt tillämpbara dokument, reviderar befintliga dokument vid behov, sprider kännedom om befintliga dokument samt tillämpar dessa (**se tabell 1**).

**Tabell 1.** Riktlinjers rekommendation och specificerade delbetende

<p><b>Rekommendation 1: Väl förankrade, kända policyer och tydliga åtgärdsvägar/riktlinjer</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utforma praktiskt tillämpbara arbetsmiljödokument</li><li>- Revidera arbetsmiljödokument</li><li>- Sprida kännedom om arbetsmiljödokument</li><li>- Tillämpa arbetsmiljödokument</li><li>- Utforma rutiner som möjliggör att ovanstående beteenden fortlever om alla som utför dessa beteenden slutar</li></ul>
<p><b>Rekommendation 2: Kunskap om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa genom chefsleden</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formulera vilka kunskaper på området man anser att chefsleden ska ha, identifiera och hänvisa cheferna till passande utbildningsleverantörer</li><li>- Gå relevanta utbildningar</li><li>- Ta reda på vad företagshälsan kan erbjuda för stöd</li><li>- Utforma rutiner som möjliggör att ovanstående beteenden fortlever om alla som utför dessa beteenden slutar</li></ul>
<p><b>Rekommendation 3: Kartläggning och analys av psykosocial arbetsmiljö, stress och psykisk hälsa i verksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planera och förankra kartläggning</li><li>- Kartlägga</li><li>- Ge feedback av resultaten till arbetsgrupp</li><li>- Leda arbetsgruppens diskussion om hur resultaten ska tolkas, gemensam planering av åtgärder och ifyllnad av handlingsplan</li><li>- Genomföra åtgärder samt följa upp</li><li>- Utvärdera resultatet</li><li>- Utforma rutiner som möjliggör att ovanstående beteenden fortlever om alla som utför dessa beteenden slutar</li></ul>

## Implementeringsstrategier

### Utveckling av implementeringsstrategier

För att innehållet i implementeringsstrategierna skulle bli så anpassat till verksamheterna inom skolorna som möjligt, utvecklades de i samarbete med representanter från de deltagande skolorna. Detta gjordes under två olika planeringsdagar: en med fokus på utbildningsdagen och en med fokus på kombinerade insatser. Vid planeringsdagen för utbildningsinsatsen användes en struktur inspirerad av metoden *Adaptive reflection* [17]. Denna teknik används i högre utbildning för att skapa relevanta lärandemål och lärandeaktiviteter genom att samla representanter med ”innehållsexpertis” i det aktuella ämnet. Planeringsdagen för den kombinerade insatsen genomfördes med samma metodik och syftade till att ta reda på vilket innehåll rektorerna bedömde som viktigt att ha på workshoparna, vilka potentiella hindrande och främjande faktorer rektorerna upplevde med införandet av ett mer systematiskt arbetsmiljöarbete samt hur de uppfattade sin nuvarande följsamhet till riktlinjen. Planeringsdagarna (2,5 timmar vardera) hölls under maj och juni månad 2017. **Tabell 2** ger en översikt av de hindrande och främjande faktorer som identifierades under planeringsdagarna samt är kända från den vetenskapliga litteraturen [11]. Hindrande faktorer inkluderade bland annat att rektorer hade svårigheter att prioritera det förebyggande arbetsmiljöarbetet på grund av hög arbetsbelastning, men också på grund av många ärenden som dagligen uppstår i skolans verksamhet. En rektor beskrev detta som att man som rektor konstant jobbar med att släcka bränder, vilket försvårar att verkställa de uppsatta planerna

för arbetsmiljöarbetet. Dessutom kände rektorer sig oftast ensam i genomförandet av arbetsmiljöarbetet och kände en brist på stöd från personalen. Främjande faktorer som underlättar det systematiska förebyggande arbetsmiljöarbetet inkluderade bland annat att ha ett systematiskt tillvägagångsätt och struktur, samt att ha stöd från kollegor och kommunen (se **tabell 2**). Det detaljerade innehållet i utbildningen och i workshoparna för den kombinerade implementeringsstrategin utvecklades mellan september och oktober 2017 av forskargruppen utifrån de hindrande samt främjande faktorer som identifierades under planeringsdagarna samt forskningslitteraturen. Innehållet baserades på en programlogik som beskriver på vilket sätt utbildningsinnehållet förväntades leda till önskvärt resultat (följsamhet till riktlinjen; se **tabell 1 appendix**). Den teoretiska förankringen utgjordes av COM-B modellen [18], som beskriver beteende (B) som en funktion av Kapacitet (*eng.* Capability (C)), Möjlighet (*eng.* Opportunity (O)) och Motivation (M).

**Tabell 2.** Hindrande och främjande faktorer som påverkar det systematiska arbetsmiljöarbetet.

<b>Hindrande faktorer</b>	<b>Främjande faktorer</b>
<p><b>Kapacitet</b> Brist på kunskap om hur man hanterar organisatoriska och sociala risker på arbetsplatsen</p>	<p><b>Kapacitet</b> Kunskap om rekommendationerna i riktlinjerna</p>
<p><b>Motivation</b> Svårigheter att prioritera Tidsbrist Svårighet att verkställa planer Oklar professionell roll</p>	<p><b>Motivation</b> Motiverad, engagerad, entusiastisk Ha det ”rätta” tänkesättet Systematiskt tillvägagångsätt och struktur</p>
<p><b>Möjlighet</b> Brist på stöd</p>	<p><b>Möjlighet</b> Stöd från kolleger och kommunen</p>

### **Implementeringsstrategier**

I enlighet med studiens design (väntelista-kontrollgrupp) så fick interventionsgruppen under första året (2017–2018) den kombinerade strategin som innehöll en utbildningsdag, implementeringsteam och workshops. Kontrollgruppen deltog i samma utbildningsdag som interventionsgruppen och fick del av den resterande delen av den kombinerade strategin (implementeringsteam och workshops) med 12 månaders fördröjning under 2018–2019.

#### Utbildningsdag

Utbildningsdagen (6,5 timmar) hölls för alla skolor i både interventions- och kontrollgruppen vid två tillfällen i oktober 2017; en i varje kommun. Innan utbildningsdagen fick rektorerna en inbjudan per e-post som beskrev syftet med dagen. Varje rektor ombads att skapa ett team som innehöll 3–5 individer med till exempel fackliga representanter för lärarnas olika fackförbund, lärarrepresentanter, skyddsombud och/eller biträdande rektor. Gruppen skulle diskutera hur de arbetar med organisatoriska och sociala riskfaktorer på sin arbetsplats och delta i utbildningsdagen. Två forskare ledde utbildningsdagen. Vid starten av dagen fick deltagarna det första kapitlet i *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* som handlade om organisatoriska insatser och ett

kompedium med presentationerna och dokument för de planerade övningarna. Utbildningsdagen innehöll presentationer, helgruppsdiskussioner och gruppövningar.

### Implementeringsteam

Direkt efter utbildningsdagen i oktober 2017 instruerades varje rektor från skolor i interventionsgruppen att skapa ett implementeringsteam tillsammans med de anställda från skolan som deltog i utbildningsdagen (3–5 personer; se appendix sida 55-56). Varje team var ansvarigt för att leda implementeringen av riktlinjerna inom sin skola. För att underlätta implementeringsprocessen använde implementeringsteamerna förbättringscyklerna: *Planera, Göra, Studera, Agera* [19]. Under *Planera* specificerade respektive team en handlingsplan för att kunna genomföra rekommendationerna i riktlinjen på sin skola (en rekommendation per cykel). Under *Göra* genomförde teamen de specifika handlingsplanerna. Under *Studera* utvärderade teamen om handlingsplanen var verkställd som planerat och vilka hindrande och främjande faktorer som hade påverkat genomförandet. Under *Agera* ändrade teamen handlingsplanen om det behövdes för att ytterligare förbättra implementeringen. Implementeringsteamerna upprepade cyklerna i *Planera, Göra, Studera, Agera* tills den valda rekommendationen var implementerad. Sedan fortsatte teamet med en ny cykel för nästa rekommendation. Teamerna var även ansvariga för att skapa en kommunikationsplan som tydliggjorde hur de skulle kommunicera med utbildningsförvaltningen i kommunen under implementeringsprocessen. Alla implementeringsteam fick stöd under hela processen genom en serie av fem workshops.

### Workshopserie

I varje kommun hölls två workshopserier som båda innehöll fem workshops (2,5 timmar/workshop). I interventionsgruppen genomfördes de fem workshoparna mellan oktober 2017 och juni 2018. I kontrollgruppen genomfördes de fem workshoparna med 12 månaders fördröjning mellan oktober 2018-juni 2019. Workshoparna tillhandahöll kunskap och färdigheter angående 1) rekommendationerna i riktlinjen, 2) implementeringsprocessen och 3) cyklerna i *Planera, Göra, Studera, Agera*. Under workshopen arbetade varje implementeringsteam med att utveckla en detaljerad plan för att implementera rekommendationerna (*Planera*), diskuterade hur de lyckats med att genomföra sin plan (*Studera*) och anpassade planen om det behövdes (*Agera*). Mellan workshoparna genomförde implementeringsteamerna den specificerade handlingsplanen (*Göra*). Varje workshop innehöll presentationer, helgruppsdiskussioner och gruppövningar. I början av varje workshop, liksom på utbildningsdagen, fick deltagarna ett kompendium som innehöll presentationerna och dokument för de planerade övningarna. Dokumenten för workshop 1 and 2 innehöll arbetsblad för att utveckla SMARTA mål, A4-papper för att skriva ner de olika stegen för att nå målet och en tom handlingsplan att fylla i. För workshop 3 innehöll dokumenten en skriven information om rutiner, hur man kan formulera rutiner, exempel på nuvarande rutiner för skolor och ett arbetsblad där implementeringsteamerna kunde formulera sina egna rutiner. Dokumenten för workshop 4 innehöll en detaljerad beskrivning av rekommendation 3 och ett exempel på planering av ett arbetsplatsmöte för att diskutera och prioritera identifierade organisatoriska och sociala riskfaktorer. Förutom detta tillhandahölls mallar för handlingsplaner. För workshop 5 innehöll dokumenten enbart en mall för handlingsplaner. Ytterligare dokument



för workshop 2–5 innehöll cyklerna i *Planera, Göra, Studera, Agera* i A3-format, där forskargruppen noterade implementeringsteamens framsteg.

## **Datainsamling**

Under studien genomfördes olika datainsamlingar på skollednings- och skolpersonalnivå och omfattade såväl kvantitativa som kvalitativa data. För att besvara delsyfte 1 och 2 användes frågeformulär. Forskaren delade ut frågeformulären i pappersform i enskilda kuvert till skolledning och annan skolpersonal vid de deltagande skolornas arbetsplatsträffar. Vid arbetsplatsträffen besvarade skolledning och skolpersonalen frågeformulären och lämnade de ifyllda formulär åter till forskarna. En representant från forskargruppen var närvarande tills alla frågeformulär var inlämnade för att vid behov kunna svara på frågor. En elektronisk version av frågeformuläret skickades till dem som inte var närvarande på arbetsplatsträffen. Tre påminnelser med en veckas mellanrum skickades till de personer som inte svarade på den elektroniska enkäten. Ingen data samlades in från skolpersonal som avbröt sin medverkan. Skolpersonalen besvarade samma frågeformulär vid fyra tillfällen: innan första utbildningsdagen (baslinje) och 6, 12 och 24 månader efter baslinje. I föreliggande rapport rapporteras endast datainsamlingen från baslinjen. Frågeformuläret innehöll frågor om kön, ålder, utbildning, familjesituation, yrken, antal år inom nuvarande yrke, antal år på nuvarande arbetsplats, arbetstid samt eventuell övertid. Dessutom innehöll frågeformuläret frågor om hälsa, organisatorisk och social arbetsmiljö samt frågor om i vilken omfattning skolorna arbetat systematiskt med sitt förebyggande arbetsmiljöarbete i enlighet med riktlinjens rekommendationer. Frågeformuläret för organisatorisk och social arbetsmiljö och hälsa innehöll vetenskapligt beprövade frågor (så kallade psykometriskt testade). För att mäta om skolor arbetade i enlighet med riktlinjens rekommendationer behövdes egna frågor anpassade till kontexten utvecklas. En översikt av varje variabel och en beskrivning av de använda frågorna beskrivs nedan.

### **Självskattad hälsa, stress, utmattning och återhämtning**

Självskattad hälsa mättes med en fråga från *SF-12 Health Survey* [20]. Frågan har en femgradig svarsskala som går från (1) ”utmärkt” till (5) ”dålig”. Självrapporterad stress mättes med en fråga [21]. Frågan har fem svarsalternativ som går från (1) ”inte alls” till (5) ”väldigt mycket”. Utmattning mättes med *Oldenburgs utmattningsskala* [22]. Sex frågor användes med svarsalternativ från (1) “stämmer inte alls” till (4) “stämmer precis”. Återhämtning efter ett par dagars ledighet mättes med en fråga [23]. Frågan har en 5-gradig svarsskala som går från (1) ”aldrig” till (5) ”mycket ofta”.

### **Organisatorisk och social arbetsmiljö**

Frågeformuläret *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) II* [24] användes för att mäta aspekter av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. COPSOQ II är ett etablerat instrument vars syfte är att värdera den psykosociala arbetsmiljön och har använts i stor utsträckning, även för lärare [25]. Alla frågor har en 5-gradig svarsskala som antingen går från (1) “alltid” till (5) “aldrig/nästan aldrig” eller från (1) ”i mycket hög grad” till (5) ”i mycket låg grad”, beroende på frågeformulering.

### Krav i arbetet

Tre olika typer av krav i arbetet mättes: kvantitativa krav, arbetstakt och känslomässiga krav [24]. Kvantitativa krav mättes med fyra frågor (till exempel: ”Kommer du efter med ditt arbete?”), arbetstakt mättes med tre frågor (till exempel: ”Är du tvungen att arbeta väldigt snabbt?”) och känslomässiga krav mättes med fyra frågor (till exempel: ”Är ditt arbete känslomässigt krävande?”).

### Arbetets organisering och innehåll

Elva frågor från *COPSOQ II* användes för att mäta de tre olika områdena av arbetets organisering och innehåll, nämligen: inflytande, utvecklingsmöjligheter och involvering på arbetsplatsen [24]. Inflytande värderades med fyra frågor (till exempel: ”Kan du påverka vem du arbetar med?”), utvecklingsmöjligheter mättes också med fyra frågor (till exempel: ”Kan du använda ditt kunnande eller dina färdigheter i ditt arbete?”) och involvering på arbetsplatsen värderades med tre frågor (till exempel: ”Hur ofta överväger du att söka ett nytt jobb?”).

### Samarbete och ledning

Nio frågor från *COPSOQ II* [24] användes för att mäta tre områden: socialt stöd från överordnad, socialt stöd från kolleger och erkännande. Socialt stöd från överordnad mättes med tre frågor (till exempel: ”Hur ofta talar din närmaste ledare med dig om hur du utför ditt arbete?”), socialt stöd från kolleger mättes med tre frågor (till exempel: ”Hur ofta talar dina kolleger med dig om hur du utför ditt arbete?”) och erkännande mättes med tre frågor (till exempel: ”Uppmärksammar och uppskattar ledningen din arbetsinsats?”).

### Balans mellan arbete och privatlivet

Balansen mellan arbetet och privatlivet (till exempel: ”Känner du att ditt arbete tar så mycket energi att det påverkar privatlivet negativt?”) värderades med fyra frågor från *COPSOQ II* [24]. För denna faktor är svarskalan fyrgradig och gick från (1) ”ja, helt säkert” till (4) ”nej, inte alls”.

### Engagemang i arbetet

Engagemang i arbetet värderades med tre påståenden från *Utrecht Work Engagement Scale* [26]. Skalan har sju svarsalternativ som går från (0) ”aldrig” till (6) ”alltid, varje dag”.

### **Riktlinjers rekommendationer för att förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen**

För att mäta om skolor arbetade i enlighet med riktlinjens rekommendationer utvecklades tjugofem frågor riktade till rektorer samt tolv frågor riktade till skolpersonal. Rektorer besvarade frågor som innehöll olika påståenden som relaterar till rekommendationerna i riktlinjen. För alla påståenden användes en sex-gradig svarsskala från ”instämmer inte alls” - ”till ”instämmer helt” samt alternativet ”vet inte”. Nio frågor användes för att värdera följsamheten till rekommendation 1: Väl förankrade, kända policyer och tydliga åtgärdsvägar/riktlinjer (till exempel: ”I introduktionen av nyanställda ingår en genomgång av skolans arbetsmiljödokument”). Följsamhet till rekommendation 2: Kunskap om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa genom chefsleden värderas med fem frågor (till exempel: ”Vi har formulerat skriftligt vilken kunskap om relationen arbetsmiljö-psykisk hälsa som skol/arbetsledning förväntas ha på vår skola”). Tio frågor

användes för att värdera följsamheten till rekommendation 3: Kartläggning och analys av psykosocial arbetsmiljö, stress och psykisk hälsa i verksamheten (till exempel: ”I den senaste kartläggningen skapades tillsammans med de anställda en handlingsplan för åtgärderna”). En fråga med flera alternativ värderades dessutom när den senaste kartläggningen av de anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa ägde rum.

Skolpersonalen besvarade ett frågeformulär som innehöll liknade påståenden som beskrivits ovan. En fråga användes för att värdera utsträckning av användning av rekommendation 1: Väl förankrade, kända policyer och tydliga åtgärdsvägar/riktlinjer (Jag känner till innehållet i skolans arbetsmiljödokument). Följsamhet till rekommendation 2: Kunskap om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa genom chefsleden värderades med en fråga. Nio frågor användes för att värdera följsamhet till rekommendation 3: Kartläggning och analys av psykosocial arbetsmiljö, stress och psykisk hälsa i verksamheten (till exempel: ”I den senaste kartläggningen ledde åtgärderna till märkbara förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön”). En fråga med flera alternativ värderades dessutom, liksom för skolledningen, när den senaste kartläggningen av de anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa ägde rum.

## **Processutfall**

För att besvara delsyfte tre mättes följande processutfall: följsamhet till implementeringsstrategier, deltagande, förväntningar och motivation inför utbildningsdagen, tillfredsställelse samt kontextuella faktorer. Nedan beskrivs datainsamlingen av dessa olika utfall mer detaljerat.

### Följsamhet till implementeringsstrategier

Följsamhet definierades som i vilken utsträckning forskargruppen implementerade implementeringsstrategier som det var planerat. Följsamhet mättes genom att värdera följsamheten till det studieprotokoll som forskargruppen utvecklade och som innehöll en detaljerad beskrivning av vad som skulle genomföras under utbildningsdagen och workshoparna. För utbildningsdagen och varje workshop utvecklades ett tidschema. Schemat innehöll en kolumn där eventuella avvikelser noterades av forskargruppen. Tillvägagångssättet innebar att skriva anteckningar i följsamhetskolumnen när avvikelser skedde, exempelvis avvikelse i tid eller innehåll. En forskningslogg användes också för att beskriva avvikelser och möjliga orsaker till dessa. Forskargruppen var ansvarig för att kontrollera om implementeringsinsatser genomfördes enligt protokoll genom att genomföra anteckningar med studieprotokollen [16].

### Antal deltagare

Deltagande beräknades genom att räkna antalet individer, respektive andel av alla inbjudna individer, som deltog i utbildningsdagen och workshopserien. Deltagande mättes genom närvarolistor som fylldes i av forskarna under utbildningsdagen och vid varje workshop.

### Förväntningar och motivation inför utbildningsdagen

Inställning till utbildningsdagen mättes genom ett frågeformulär som besvarades anonymt samma dag innan utbildningsdagen startade. Frågeformuläret innehöll sju påståenden som handlade om

deltagares förväntningar kring utbildningsdagen. Påståendena hade en tiogradens svarsskala från (1) "inte alls" till (10) "helt och hållet" (t. ex. Jag ser framemot att delta i utbildningsdagen).

### Tillfredsställelse

Tillfredsställelse med utbildningsdagen och workshoparna mättes i form av ett frågeformulär som besvarades anonymt direkt efter utbildningsdagen och efter varje workshop. Frågeformuläret innehöll tolv påståenden som handlade om utbildningsdagens/workshoparnas struktur. Frågor ställdes om deltagarnas uppfattning av 1) utbildningsdagens och workshoparnas lämplighet för att främja implementering av riktlinjens rekommendationer, 2) utbildningsdagens och workshoparnas relevans relaterat till främjande av implementering av riktlinjens rekommendationer, 3) utbildningsdagens och workshoparnas kvalitet samt 4) deltagares förkunskap och kompetens för att kunna delta i utbildningsdagen och workshoparna. Påståendena hade en femgradig svarsskala från (1) "i mycket låg grad" till (5) "i mycket hög grad" (till exempel: "Innehållet i utbildningsdagen/workshopen var relevant för implementering av rekommendationerna i riktlinjen"). Dessutom tillfrågades deltagarna att lämna en övergripande värdering av utbildningsdagen och workshoparna på en skala från 1–10 och att även beskriva om någon del i utbildningsdagen eller workshoparna behövde förbättras och vilka delar som var bra.

### **Hindrande och främjande faktorer**

Det fjärde delsyftet i studien var att identifiera vilka hindrande och främjande faktorer som kan ha påverkat implementeringsprocessen av *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen*. Information om hindrande och främjande faktorer som kunde påverka implementeringsprocessen samlades in genom semi-strukturerade intervjuer som hölls vid 12- och 24-månadersuppföljningen. Intervjuerna gjordes med rektorer som deltog i implementeringsinterventionen. Frågorna var baserade på ramverket: *Consolidated Framework for Implementation Research* ([10] samt <http://www.cfirwiki.net/guide/app/index.html>; se tabell 3). Enligt ramverket kan faktorer från fem olika kontexter påverka implementeringen: egenskaper hos riktlinjen i sig, egenskaper hos användarna, den inre miljön, den yttre miljön samt implementeringsprocessen. Ramverket tillhandahåller en pragmatisk struktur för att kunna analysera implementeringsfaktorer i komplexa interventioner på flera nivåer. Exempelvis inkluderas frågor som är relaterade till skolledningens uppfattningar om eventuella fördelar med att implementera riktlinjerna jämfört med att arbeta som vanligt. Nedan beskrivs arbetet med att värdera hindrande och främjande faktorer för implementeringsprocessen. Totalt genomfördes fjorton intervjuer med rektorer vid de deltagande skolorna. Målet med intervjuerna var att få en så tydlig bild som möjligt av rektorers erfarenheter av hindrande och främjande faktorer. Rektorerna valdes enligt "purposive sampling", det vill säga att endast de rektorer som aktivt hade deltagit i implementeringsstrategin (utbildningsdag, workshops, implementeringsteam) blev tillfrågade att bli intervjuade. En intervjuguide togs fram av projektgruppen. Denna guide har använts som ett underlag för de semistrukturerade intervjuerna. Frågorna var både övergripande men följde även de tre rekommendationerna i riktlinjerna.

**Tabell 3** Frågor till semi-strukturerade intervjuer

**Följande frågor har använts som huvudfrågor:**

- På vilket sätt har ni under året som gått arbetat med att *förebygga psykisk ohälsa* på er skola?
- Har ni under året som gått arbetat med *arbetsmiljödokument* utformade för att förebygga psykisk ohälsa? (Rekommendation 1)
- Har ni under året som gått arbetat med att *säkerställa* att du har så goda *kunskaper* som krävs för att bedriva ett förebyggande arbetsmiljöarbete, inkl. kunskap om kopplingen mellan psykisk ohälsa och arbetsplatsen? (Rekommendation 2)
- Har ni under året som gått arbetat med att *kartlägga* riskfaktorer för psykisk ohälsa/stress och/eller psykiska ohälsa/stress på er arbetsplats? (Rekommendation 3)
- Till sist skulle jag vilja veta vad du tycker om det *stöd* som du har fått inom projektet?

**Följdfrågor som har använts har till exempel varit:**

- På vilket sätt har ni arbetat/arbetar ni med detta?
- Vad har underlättat/försvårat arbetet?
- Hur menar du?
- Intressant, kan du berätta mer...?
- Kan du ge ett exempel?

Olika aspekter utifrån ramverket *Consolidated Framework for Implementation Research* [10] har använts för att få en fördjupad bild av processen med att implementera rekommendationerna. Dessa frågor har belyst påverkan från 1) yttre miljö (till exempel externa aktörer som förvaltningen), 2) inre miljö (till exempel arbetsklimatet på skolan), 3) riktlinjen i sig (till exempel komplexitet) och 4) individ (till exempel rektorns åsikter om sin roll i arbetsmiljöfrågor). Två forskare utförde intervjuerna på ett likartat sätt, med hjälp av intervjuguiden. Sju av intervjuerna utfördes under oktober 2018 med rektorerna i interventionsgruppen och de resterande sju intervjuerna gjordes i oktober 2019 med rektorerna i kontrollgruppen. Endast en rektor avstod från att medverka. Av de totalt fjorton intervjuade personerna var nio kvinnor och fem män. Alla intervjuer gjordes vid ett fysiskt möte vid respektive skola.

Initialt tackades rektorn för deltagandet, forskarna presenterade sig själva och syftet med intervjun klargjordes. Det betonades att intervjun inte var ämnad att bli en utfrågning där rektorn skulle ställas till svars för hur lyckad implementering blev, utan skulle präglas av ett tillitsfullt samtal där forskaren var genuint nyfiken och intresserad av rektorns erfarenheter. Stor vikt lades vid att skapa ett trevligt samtalsklimat och tillit före intervjustart för att erhålla tillförlitlig data [27]. Information gavs om studien, hur intervjun skulle gå till i stora drag och hur intervjun skulle hanteras på ett etiskt sätt. Därefter fick de deltagande rektorerna läsa en skriftlig information om studien och därefter ge ett skriftligt informerat samtycke till att delta. Intervjuerna spelades in digitalt via diktafon och transkriberades ordagrant av en projektsamordnare respektive en forskare i studien. Utskriften gjordes anonym, vilket innebar att rektorers namn och andra uppgifter som kunde härledas till den deltagande togs bort och ersattes med ett filnamn för ljudfilen. Även data i intervjun som till exempel namn på skola, kommun eller kollegor kodades om för att säkerställa konfidentialitet.

## **Analys av kvantitativa data**

Alla analyser genomfördes med SPSS version 25 (IBM® SPSS® STATISTICS). Frekvensanalyser genomfördes för att kunna beskriva studiedeltagarna samt för att beräkna medelvärden och standardavvikelse för de olika variablerna och indexen. För att analysera skillnader mellan grupper genomfördes T-test, Fisher Exact test och Mann-Whitney U test. Signifikansnivå för p-värden var 0,05. Index av COPSOQ II variablerna [24] konstruerades enligt rekommendationer av COPSOQ (<https://copsoq.se>). Endast deltagare som svarade på minst hälften av frågorna i de olika indexen inkluderades i analyserna i enlighet med COPSOQ rekommendationer. Samma strategi användes för att beräkna index av frågorna från *Oldenburgs utmattningsskalan* [22] och från frågorna av *Utrecht Work Engagement Scale* [26].

## **Analys av kvalitativa data**

Vid analys av kvalitativa data användes tematisk innehållsanalys [28] med en deduktiv ansats utifrån ramverket *Consolidated Framework for Implementation Research* [10]. De sex stegen i tematisk analys [26] som följdes var: 1) Läs och lyssna upprepade gånger för att bli bekant med och förstå data och anteckna initiala idéer om teman, 2) Skapa koder inom de fyra olika domänerna i ramverket (yttre miljö, inre miljö, intervention och individ) och ta ut relevant data till de olika koderna, 3) Samla koder till möjliga teman, 4) Kontrollera om de olika temana fungerar i förhållande till kodad data och hela data-setet, 5) Definiera och namnge varje tema, och 6) Skapa en rapport genom en sista analys och jämföra analysen med forskningsfrågan och litteraturen.

## Uppnådda resultat

### Deltagande kommuner och skolor

Studien genomfördes i två kommuner i Sverige som framöver i rapporten kommer att refereras till som kommun 1 och kommun 2. Kommun 1 är en tätbefolkad kommun i Stockholms län, belägen strax norr om Stockholms innerstad. Kommunen ingår i tätorten Stockholm. Den 30 juni 2018 utgjorde antalet invånare i kommunen 80 304. Sedan år 2000 har kommunens befolkning växt med 25 % och denna utveckling förväntas fortsätta. Kommunens befolkning har en hög utbildningsnivå. Av medborgare i åldersgruppen 20–64 år har sextio procent en eftergymnasial utbildning, jämfört med 41 procent för övriga landet. Vid starten av studien i september 2017 hade kommun 1 åtta kommunala grundskolor; fem skolor med förskoleklass (F) till årskurs nio (F-9), en skola med förskoleklass till årskurs sex (F-6 skola), en skola med förskoleklass till årskurs fem (F-5 skola) och en skola med förskoleklass till årskurs tre (F-3 skola). En av F-9 skolorna var både grundskola samt grundsärskola. Skolorna hade vid starten av studien mellan 8–114 anställda. Under höstterminen 2018 genomfördes en organisationsförändring på skolnivå, som innebar att högstadiet från en av F-9 skolorna flyttades till en ny skola med endast årskurserna 7–9. Utöver dessa planerade organisationsförändringar har skolorna under studien haft hög personalomsättning av rektorer samt skolpersonal. Vid starten av studien leddes de kommunala grundskolorna av åtta rektorer. Fyra av dessa skolor hade även biträdande rektorer (som varierade mellan 1–4 biträdande rektorer per skola). Vid 6, 12 och 24-månadersuppföljningen var personalomsättningen av rektorer 17,2 % (n=5), respektive 24,1 % (n=7) och 41,4 % (n=12). Utöver dessa förändringar på skolnivå har även förändringar på förvaltningsnivå skett under studieperioden (2017–2019). För det första togs ett beslut under 2017 att förändra organisationen på barn- och utbildningsförvaltningen; nya organisationen implementerades under 2018. Nya organisationen innebar att från den 1 januari 2018 skulle områdeschefer leda förskolechefer och rektorer i tre geografiska områden. Syftet med den nya organisationen är att uppnå bättre likvärdighet i utbildningen samt att kvalitetssäkra att alla barn och elever får det stöd de behöver i sin utveckling. Den andra förändring på förvaltningsnivå innebar ett byte av chef för barn- och utbildningsförvaltningen i oktober 2017.

Kommun 2 är en mindre tätbefolkad kommun i Södermanland. År 2018 var antalet invånare i kommunen 35 761. Av medborgare i åldersgruppen 20–64 år har trettiofem procent en eftergymnasial utbildning, vilket ligger under de 41 procent gällande för övriga landet. Vid starten av studien i september 2017 hade kommun 2 sju kommunala grundskolor; tre förskoleklass till årskurs nio (F-9), en skola med årskurs 4–9, en skola med förskoleklass till årskurs sex (F-6) och två skolor med förskoleklass till årskurs tre (F-3). Dessutom fanns det år 2017 två sarskolor med tre enheter samt två mindre enheter som tillhörde två grundskolor. Skolorna hade vid starten av studien elva skolor med mellan 3–42 anställda. Under höstterminen 2018 genomfördes en organisationsförändring på skolnivå, som innebar att högstadiet från en av F-9 skolorna flyttades till en annan F-9 skola. Dessutom infördes förändringar inom sarskolan vilket innebar att tre enheter slogs ihop till två. De två mindre enheterna blev nedlagda under 2018. Under höstterminen 2019 startades en ny resursskola. Vid starten av studien leddes de kommunala grundskolorna av åtta rektorer; fyra av dessa rektorer var rektor till mer än en skola/enhet. Sju av skolorna hade även biträdande rektorer (mellan 1–4 biträdande rektorer per skola). Utöver dessa

organisationsförändringar på skolnivå har skolorna haft viss personalomsättning av rektorer samt skolpersonal. Vid 6, 12 och 24-månadersuppföljningen var personalomsättningen av rektorer 0 %, respektive 6,3 % (n=1) och 18,8 % (n=3). På förvaltningsnivå inträffades under studieperioden (2017–2019) några mindre förändringar. En av förändringarna var ett byte av verksamhetschef för grundskolan.

## Beskrivning av interventions- och kontrollgruppen

Totalt deltog alla kommunala grundskolor i studien. Skolorna randomiserades till interventionsgrupp (n=10) och kontrollgrupp (n=9). Lottning av skolor från kommun 1 behövde justeras på grund av att två skolor med samma rektor hamnade i olika grupper, detta resulterade i att fem av åtta skolor från kommun 1 hamnade i interventionsgruppen och tre av åtta i kontrollgruppen. **Tabell 4** ger en beskrivning av fördelning av skolor och skolpersonal mellan interventions- och kontrollgrupp.

**Tabell 4.** Beskrivning av fördelning mellan interventionsgrupp och kontrollgrupp

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp
<b>Antal skolor</b>	10	9
<b>Fördelning över kommuner</b>		
Antal skolor inom kommun 1	5*	3
Antal skolor inom kommun 2	5*	6*
<b>Fördelning över årskurser</b>		
Förskoleklass till årskurs 3	3	2
Förskoleklass till årskurs 5	1	0
Årskurs 4–9	0	1
Förskoleklass till årskurs 6	1	1
Förskoleklass till årskurs 9	4	4
Skärskolla	1	1
<b>Skolpersonal</b>		
Rektorer, inkl. biträdande rektor	17	17
Lärare	232	246
Fritidspedagog	46	57
Annat	40	48

\*Dessa grupper innehåller vissa skolor som har samma rektor. Fyra rektorer är rektor på två skolor.

## Rektorerna som deltog i studien

**Tabell 5** ger en beskrivning av de deltagande rektorerna uppdelat på interventions- och kontrollgrupp vid studiestart. Deltagandet bland rektorer var högt: 94,4 % (n=34) tackade ja till att delta i studien. På grund av för få rektorer var det inte möjligt att signifikant testa skillnader mellan rektorer i interventions- och kontrollgruppen. De flesta rektorer var kvinnor med en medelålder runt 52 år. Över hälften av rektorerna i interventionsgruppen uppgav att de ganska ofta hade känt sig stressade den senaste tiden jämfört med en tredjedel av rektorerna i kontrollgruppen. Rektorerna i kontrollgruppen var relativt nya i deras tjänst som rektor, där de flesta hade jobbat som rektor mindre än 5 år. De flesta rektorer hade även jobbat en relativt kort tid på deras nuvarande arbetsplats.



**Tabell 5.** Baslinjebeskrivning av rektorer

	<b>Bortfall</b>	<b>Interventions grupp (n=17)</b>	<b>Kontrollgrupp (n=17)</b>
<b>Medelålder ± sd</b>	1	53.4±8.5	51.8±8.9
<b>Kvinna; % (n)</b>		76.5 (13)	64.7 (11)
<b>Allmän hälsa; % (n)</b>	0		
Utmärkt		0	23.5 (4)
Mycket god		35.3 (6)	41.2 (7)
God		58.8 (10)	29.4 (5)
Någorlunda		5.9 (1)	5.9 (1)
Dålig		0	0
<b>Hög stress; % (n)</b>	1		
Aldrig		0	35.3 (6)
Sällan		11.8 (2)	11.8 (2)
Ibland		23.5 (4)	17.6 (3)
Ganska ofta		52.9 (9)	29.4 (5)
Mycket ofta		5.9 (1)	5.9 (1)
<b>Tid i yrket; % (n)</b>	1		
Mindre än 5 år		31.3 (5)	52.9 (9)
5 - 14 år		56.4 (9)	23.5 (4)
15 - 24 år		12.5 (2)	17.6 (3)
25 - 34 år		0	5.9 (1)
Mer än 35 år		0	0
<b>Tid på nuvarande arbetsplats; % (n)</b>	1		
Mindre än 5 år		68.8 (11)	82.4 (14)
5 - 14 år		18.8 (3)	17.6 (3)
15 - 24 år		12.5 (2)	0
25 - 34 år		0	0
Mer än 35 år		0	0
<b>Arbetstid; % heltid</b>	1	94.1 (16)	100 (17)

sd=standardavvikelsen av medelvärdet, n= antal individer.

**Tabell 6** ger en översikt av i vilken utsträckning skolorna enligt rektorn arbetar strukturerat och systematiskt med förebyggande av organisatoriska och sociala arbetsmiljörisker i enlighet med riktlinjens rekommendationer. Två av sjutton rektorer i interventionsgruppen samt tre av sjutton i kontrollgruppen instämde helt med påstående att deras skolor har väl förankrade, kända policyer och tydliga åtgärdsplaner/riktlinjer. Fyra av rektorerna i interventionsgruppen samt tre av rektorerna i kontrollgruppen instämde helt med att de känner till innehållet i skolans arbetsmiljödokument, och tre av rektorerna i interventionsgruppen instämmer helt att de arbetar för att de anställda ska känna till innehållet i skolans arbetsmiljödokument jämfört med ingen rektor i kontrollgruppen. När det gäller rekommendation 2 instämde tre av rektorerna i interventionsgruppen och två rektorer i kontrollgruppen att de har kunskap om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa.

**Tabell 6.** I vilken utsträckning skolorna enligt rektorn arbetade med rekommendation 1 och 2

Rekommendationer	Bortfall	Interventionsgrupp (n=17)	Kontrollgrupp (n=17)
<b>Rekommendation 1</b>			
<i>På skolan finns relevanta arbetsmiljödokument, % (n)</i>	1		
Instämmer inte alls		0	0
Instämmer i låg grad		31.3 (5)	11.8 (2)
Varken instämmer eller är emot		31.3 (5)	29.4 (5)
Instämmer i hög grad		25.0 (4)	41.2 (7)
Instämmer helt		12.5 (2)	17.6 (3)
Vet ej		0	0
<i>Jag känner till innehållet i skolans arbetsmiljödokument, % (n)</i>	1		
Instämmer inte alls		6.3 (1)	0
Instämmer i låg grad		18.8 (3)	17.6 (3)
Varken instämmer eller är emot		25.0 (4)	23.5 (4)
Instämmer i hög grad		25.0 (4)	41.2 (7)
Instämmer helt		25.0 (4)	17.6 (3)
Vet ej		0	0
<i>Jag arbetar för att de anställda ska känna till innehållet i skolans arbetsmiljödokument, % (n)</i>	3		
Instämmer inte alls		7.1 (1)	0
Instämmer i låg grad		21.4 (3)	5.9 (1)
Varken instämmer eller är emot		35.7 (5)	35.3 (6)
Instämmer i hög grad		7.1 (1)	58.8 (10)
Instämmer helt		21.4 (3)	0
Vet ej		7.1 (1)	0
<b>Rekommendation 2</b>			
<i>Jag har tillräcklig kunskap inom området arbetsmiljö-psykisk hälsa, % (n)</i>	1		
Instämmer inte alls		6.7 (1)	5.9 (1)
Instämmer i låg grad		26.7 (4)	17.6 (3)
Varken instämmer eller är emot		46.7 (7)	41.2 (7)
Instämmer i hög grad		0	23.5 (4)
Instämmer helt		20.0 (3)	11.8 (2)
Vet ej		0	0

sd=standardavvikelsen av medelvärdet, n= antal individer.

**Tabell 7** ger en översikt i vilken utsträckning skolor enligt rektorerna arbetar i enlighet med rekommendation 3. Endast rektorer som svarade att deras skola eller deras skolans huvudman hade genomfört en kartläggning av de anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa besvarade frågor om rekommendation 3. Detta var tio rektorer i interventionsgruppen och tolv rektorer i kontrollgruppen. De flesta rektorer svarade att skolledningen inte kunde påverka vilka frågor som skulle ingå i den senaste kartläggning av anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa. Över hälften av rektorerna instämde helt med påståendet att resultaten återkopplades till de anställda av någon i arbetsledande position. Dock svarade endast få rektorer att en handlingsplan för åtgärden skapades tillsammans med de anställda och att handlingsplanen användes för att följa upp de planerade åtgärderna.

**Tabell 7.** I vilken utsträckning skolorna enligt rektorerna arbetade i enlighet med rekommendation 3

<b>Rekommendation 3</b>	<b>Interventions grupp (n=10)</b>	<b>Kontrollgrupp (n=12)</b>
<i>I den senaste kartläggningen kunde vi i skollnedningen påverka vilka frågor som skulle ingå, % (n)</i>		
Instämmer inte alls	80 (8)	66.7 (8)
Instämmer i låg grad	0	0
Varken instämmer eller är emot	10 (1)	16.7 (2)
Instämmer i hög grad	0	0
Instämmer helt	0	0
Vet ej	10 (1)	16.7 (2)
<i>I den senaste kartläggningen återkopplades resultaten till de anställda av någon i arbetsledande position, % (n)</i>		
Instämmer inte alls	0	0
Instämmer i låg grad	10.0 (1)	0
Varken instämmer eller är emot	10.0 (1)	25.0 (3)
Instämmer i hög grad	10.0 (1)	16.7 (2)
Instämmer helt	60 (6)	58.3 (7)
Vet ej	10 (1)	0
<i>I den senaste kartläggningen skapades tillsammans med de anställda en handlingsplan för åtgärder, % (n)</i>		
Instämmer inte alls	0	8.3 (1)
Instämmer i låg grad	10.0 (1)	8.3 (1)
Varken instämmer eller är emot	30.0 (3)	25.0 (3)
Instämmer i hög grad	10.0 (1)	25.0 (3)
Instämmer helt	30.0 (3)	33.3 (4)
Vet ej	20.0 (3)	0
<i>I den senaste kartläggningen använde vi handlingsplanen för att följa upp de planerade åtgärder, % (n)</i>		
Instämmer inte alls	11.1 (1)	9.1 (1)
Instämmer i låg grad	22.2 (2)	0
Varken instämmer eller är emot	22.2 (2)	45.5 (5)
Instämmer i hög grad	11.1 (1)	18.2 (2)
Instämmer helt	11.1 (1)	27.3 (3)
Vet ej	22.2 (2)	0

sd=standardavvikelsen av medelvärdet, n= antal individer. Inkluderar endast rektorer som svarade att deras skola eller deras skolas huvudman hade genomfört en kartläggning av de anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa.

### Övrig skolpersonal som deltog i studien

Tabell 8 ger en beskrivning av skolpersonal som deltog i studien uppdelat på interventions- och kontrollgrupp. Rektorer är inte inkluderade i denna beskrivning. Medelåldern ligger runt 45 år; de som ingår i interventionsgruppen är något äldre än kontrollgruppen. Det fanns ingen skillnad mellan grupperna för kön, tid på nuvarande arbetsplats eller arbetstid. De flesta deltagarna var kvinnor, runt 70 % var lärare och över hälften hade svarat att de hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats mindre än 5 år. Det fanns dock en skillnad mellan grupperna i självrapporterad stress. En stor andel av deltagarna svarade att de känt sig stressade i viss mån eller mer, **tabell 8**.

**Tabell 8.** Individuella egenskaper för skolpersonalen vid baslinjen.

	Bortfall	Interventions grupp (n=336)	Bortfall	Kontroll grupp (n=362)	P-värde
<b>Medelålder ± sd</b>	5	47.2±11.9	6	44.8±11.6	<b>0.007</b>
<b>Kvinna; % (n)</b>	2	76.3 (255)	3	75.5 (271)	0.82
<b>Allmän hälsa; % (n)</b>	1		4		
Utmärkt		8.4 (28)		15.6 (56)	
Mycket god		34.6 (116)		32.4 (116)	
God		36.1 (121)		31.8 (114)	
Någorlunda		17.9 (60)		18.2 (65)	
Dålig		3.0 (10)		2.0 (7)	
<b>Känt sig stressad; % (n)</b>	2		3		<b>0.04</b>
Inte alls		7.5 (25)		10.3 (37)	
Bara lite		14.7 (49)		16.7 (60)	
I viss mån		28.4 (95)		30.6 (110)	
Ganska mycket		31.4 (105)		28.1 (101)	
Väldigt mycket		18.0 (60)		14.2 (51)	
<b>Yrke; % (n)</b>	18		11		0.41
Lärare		232 (72.5)		246 (70.1)	
Fritidspedagog		46 (14.4)		57 (16.2)	
Annat (t.ex. elevassistent)		40 (12.5)		48 (13.7)	
<b>Tid i yrket; (n)</b>	2		2		0.05
Mindre än 5 år		25.7 (86)		29.4 (106)	
5 - 14 år		28.7 (96)		31.9 (115)	
15 - 24 år		21.3 (71)		21.7 (78)	
25 - 34 år		14.1 (47)		10.3 (37)	
Mer än 35 år		10.2 (34)		6.7 (24)	
<b>Tid på nuvarande arbetsplats</b>	12		19		
Mindre än 5 år		60.5 (196)		64.7 (222)	0.07
5 - 14 år		19.8 (64)		24.5 (84)	
15 - 24 år		13.9 (45)		8.2 (28)	
25-34 år		4.3 (14)		2.3 (8)	
Mer än 35 år		1.5 (5)		0.3 (1)	
<b>Arbets tid; % heltid</b>	1	82.4 (276)	1	83.7 (302)	0.64

sd=standardavvikelsen av medelvärdet, n= antal individer. P-värdet visar skillnaden mellan interventions- och kontrollgruppen beräknat med T-test, Mann-Whitney U test och Fisher exact test.

Tabell 9 ger en översikt av hur strukturerat och systematiskt skolornas arbete med förebyggande av organisatoriska och sociala arbetsmiljörisiker var enligt skolpersonalens svar. Endast en liten andel av skolpersonalen rapporterade att deras skola har väl förankrade, kända policyer. Andelen var mindre i interventionsgruppen än i kontrollgruppen. Detta gällde även rekommendation 2 där andelen som rapporterade att chefsleden vid deras skola har kunskap om relationen mellan arbetsförhållande och psykisk ohälsa var små och mindre i interventionsgruppen jämfört med kontrollgruppen. Endast de som svarade att deras skola eller deras skolas huvudman hade genomfört en kartläggning av de anställdas arbetsmiljö och psykiska hälsa besvarade frågor om rekommendation 3. Detta var 114 individer (33,9 %) i interventionsgruppen och 136 individer (37,6 %) i kontrollgruppen. Runt en fjärdedel av skolpersonalen svarade att de instämde helt med påståendet att resultaten av den senaste kartläggningen återkopplades till de anställda av någon i arbetsledande position. Ytterst få svarade att de tillsammans skapade en handlingsplan för åtgärderna och att handlingsplanen användes för att följa upp de planerade åtgärderna.

**Tabell 9** Skolpersonalens upplevelse av följsamhet till riktlinjen vid baslinjen, uppdelat på rekommendation 1-3.

Rekommendation	Bortfall	Interventions grupp (n=336)	Bortfall	Kontroll grupp (n=362)	P-värde
<b>Rekommendation 1</b>					
<i>Jag känner till innehållet i skolans arbetsmiljödokument</i>	13		9		0.04
Instämmer inte alls		26.0 (84)		22.9 (81)	
Instämmer i låg grad		25.7 (83)		20.7 (73)	
Varken instämmer eller är emot		27.9 (90)		30.9 (109)	
Instämmer i hög grad		9.0 (29)		14.7 (52)	
Instämmer helt		3.4 (11)		5.7 (20)	
Vet ej		8.0 (26)		5.1 (18)	
<b>Rekommendation 2</b>					
<i>Jag märker att min närmsta ledare har kunskap om hur arbetsmiljön påverkar anställdas psykiska hälsa</i>	14		10		0.07
Instämmer inte alls		16.5 (53)		11.6 (41)	
Instämmer i låg grad		17.4 (56)		13.9 (49)	
Varken instämmer eller är emot		41.3 (133)		39.8 (140)	
Instämmer i hög grad		11.2 (36)		17.3 (61)	
Instämmer helt		4.0 (13)		6.0 (21)	
Vet ej		9.6 (31)		11.4 (40)	
<b>Rekommendation 3</b>		<b>Interventions grupp (n=114)</b>		<b>Kontroll grupp (n=136)</b>	
<i>I den senaste kartläggningen återkopplades resultaten till oss av någon i arbetsledande position</i>					0.24
Instämmer inte alls		9.6 (11)		2.9 (4)	
Instämmer i låg grad		9.6 (11)		6.6 (9)	
Varken instämmer eller är emot		16.7 (19)		21.3 (29)	
Instämmer i hög grad		20.2 (23)		21.3 (29)	
Instämmer helt		22.8 (26)		27.9 (38)	
Vet ej		21.1 (24)		19.9 (27)	
<i>I den senaste kartläggningen skapade vi tillsammans en handlingsplan för åtgärderna</i>					0.008
Instämmer inte alls		21.9 (25)		9.7 (13)	
Instämmer i låg grad		17.5 (20)		14.2 (19)	
Varken instämmer eller är emot		28.1 (32)		31.3 (42)	
Instämmer i hög grad		7.9 (9)		14.9 (20)	
Instämmer helt		0.9 (1)		7.5 (10)	
Vet ej		23.7 (27)		22.4 (30)	
<i>I den senaste kartläggningen använde vi handlingsplanen för att följa upp de planerade åtgärderna</i>					0.000
Instämmer inte alls		26.8 (30)		9.0 (12)	
Instämmer i låg grad		18.8 (21)		12.8 (17)	
Varken instämmer eller är emot		23.2 (26)		34.6 (46)	
Instämmer i hög grad		2.7 (3)		15.0 (20)	
Instämmer helt		1.8 (2)		3.8 (5)	
Vet ej		26.8 (30)		24.8 (33)	

sd=standardavvikelsen av medelvärdet, n= antal individer. P-värdet visar skillnaden mellan interventions- och kontrollgruppen beräknat med T-test och Fisher exact test.

## Lärares upplevelse av sin hälsa och arbetsmiljö

I nedanstående avsnitt har vi kartlagt lärares upplevelse av sin hälsa samt organisatoriska och sociala arbetsmiljö med speciellt fokus på könsskillnader. Medelåldern hos lärarna var 46,8 år. Totalt hade 24,9 % arbetat mindre än fem år som lärare och 62,2 % hade arbetat mindre än fem år på sin nuvarande arbetsplats. Totalt rapporterade 84,1 % att de arbetade heltid (45 timmar/vecka). Resultat var liknande för kvinnliga och manliga lärare. Ytterst få lärare (6,5 %) svarade att de aldrig arbetade övertid (>9 timmar/dag). Dock fanns det en tydlig könsskillnad när det gäller övertidsarbete; andelen manliga lärare som svarade att de aldrig arbetar övertid var dubbelt så stor jämfört med andelen kvinnliga lärare (se tabell 10).

**Tabell 10.** Beskrivning av enbart lärare i studien vid baslinjen

	Bortfall	Alla lärare n=478 <sup>a</sup>	Kvinnor (n=387)	Män (n=90)	P-värde
<b>Medelålder ± sd</b>	9	46.8±11.4	46.6±11.42	47.6±11.6	0.50
<b>Allmän hälsa; % (n)</b>	1				0.11
Utmärkt		12.2 (58)	12.2 (47)	12.2 (11)	
Mycket god		34.0 (162)	32.1 (124)	42.2 (38)	
God		35.4 (169)	36.3 (140)	32.2 (29)	
Någorlunda		16.6 (79)	17.4 (67)	12.2 (11)	
Dålig		1.9 (9)	2.1 (1)	1.1 (1)	
<b>Hög stress; % (n)</b>	1				< 0.001
Aldrig		7.4 (35)	5.2 (20)	16.9 (15)	
Sällan		14.3 (68)	13.2 (51)	19.1 (17)	
Ibland		30.5 (145)	29.0 (112)	37.1 (33)	
Ganska ofta		30.5 (145)	32.4 (20)	22.5 (20)	
Mycket ofta		17.4 (83)	20.2 (4)	4.5 (4)	
<b>Återhämtning</b>	2				0.001
Aldrig		2.7 (13)	2.8 (11)	1.1 (1)	
Sällan		14.1 (67)	15.5 (60)	7.9 (7)	
Ibland		34.9 (166)	36.0 (139)	30.3 (27)	
Ganska ofta		34.0 (162)	33.4 (129)	37.1 (33)	
Mycket ofta		14.3 (68)	12.2 (47)	23.6 (21)	
<b>Tid i yrket</b>	1				0.37
Mindre än 5 år		24.9 (119)	24.6 (95)	26.7 (24)	
5 - 14 år		29.4 (140)	29.3 (113)	30.0 (27)	
15 - 24 år		23.3 (111)	22.3 (86)	26.7 (24)	
25 - 34 år		13.4 (64)	14.2 (55)	10.0 (9)	
≥ 35 år		9.0 (43)	9.6 (37)	6.7 (6)	
<b>Tid på nuvarande arbetsplats</b>	18				
Mindre än 5 år		62.2 (286)	63.8 (238)	54.7 (47)	0.30
5 - 14 år		22.0 (101)	19.6 (73)	32.6 (28)	
15 - 24 år		10.9 (50)	11.3 (8)	9.3 (8)	
25-34 år		3.7 (17)	4.3 (1)	1.2 (1)	
≥ 35 år		1.3 (6)	1.2 (2)	2.3 (2)	
<b>Arbetstid; % heltid</b>	1	84.1 (401)	82.9 (320)	88.9 (80)	0.17
<b>Övertid</b>		6.5 (30)	5.5 (21)	11.4 (10)	0.001

sd=standardavvikelsen av medelvärde, n= antal individer. P-värdet visar skillnaden mellan kvinnor och män beräknat med T-test.

## Hälsa

De flesta lärare rapporterade en god till utmärkt allmän hälsa (tabell 13). Dock svarade nästan 50 % av lärarna att de har känt sig stressade den senaste tiden. Det fanns även en tydlig könsskillnad där 20,2 % av kvinnorna rapporterade att de kände sig stressade mycket ofta jämfört med 4,5 % av männen. Detta gällde även återhämtning; bland de kvinnliga lärarna rapporterade 18,3 % att de aldrig eller sällan känner sig utvilade eller återhämtade efter ett par dagars ledighet jämfört med 9,0 % av de manliga lärarna.

## Organisatorisk och social arbetsmiljö

När det gäller lärares upplevelse av sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö visar resultaten att både kvinnliga och manliga lärare upplever ett starkt engagemang i arbetet med goda möjligheter till utveckling. Balansen mellan arbete och privatliv rapporterades som svårt att upprätthålla. Resultaten visar även att det inte främst är mängden arbete (kvantitativa krav) utan arbetstakten och de emotionella kraven som upplevs som höga (**se tabell 11**). Det fanns tydliga könsskillnader: kvinnliga lärare upplevde högre krav på hög arbetstakt (dvs ”högt arbetstempo”) och emotionella krav än deras manliga kollegor. Inflytandet på arbetsplatsen rapporterades även det som lågt där kvinnliga lärare upplevde lägre påverkansmöjlighet i arbetet jämfört med manliga lärare. Det sociala stödet både upplevs inte högt varken från chef eller kollegor. Männen upplevde att de får erkännande för sitt arbete i något högre utsträckning än de kvinnliga lärarna, dock ej med statistiskt säkerställd skillnad.

**Tabell 11.** Beskrivning av lärares sociala och organisatoriska arbetsmiljö vid baslinjen

	Bortfall	Alla lärare n=478 <sup>a</sup>	Kvinnor n= 387	Män n=90	P-värde
<b>Arbetskrav (skala 1–5)</b>	0	3.6±0.5	3.6±0.5	3.3±0.5	<b>&lt;0.001</b>
Kvantitativa krav	4	3.3±0.8	3.4±0.8	3.0±0.8	<b>&lt;0.001</b>
Arbetstakt	0	3.9±0.7	3.9±0.7	3.7±0.6	<b>0.001</b>
Känslomässiga krav	2	3.8±0.7	3.8±0.7	3.4±0.7	<b>&lt;0.001</b>
<b>Arbetets organisering och innehåll (1–5)</b>	0	3.4±0.5	3.4±0.5	3.4±0.5	0.27
Inflytande	1	2.8±0.6	2.7±0.6	3.0±0.6	<b>&lt;0.001</b>
Utvecklingsmöjligheter	0	4.0±0.5	4.0±0.5	3.9±0.5	0.28
Involvering på arbetsplatsen	3	3.4±0.7	3.4±0.7	3.4±0.7	0.82
<b>Samarbete och ledning (1–5)</b>	3	3.4±0.6	3.4±0.6	3.4±0.6	0.56
Socialt stöd från överordnad	7	3.2±0.8	3.2±0.8	3.3±0.8	0.16
Socialt stöd från kolleger	3	3.5±0.7	3.5±0.7	3.4±0.6	0.14
Erkännande	8	3.4±0.8	3.4±0.8	3.5±0.8	0.22
<b>Balans mellan arbete och privatliv (1–4)</b>	2	2.5±0.9	2.6±0.9	2.1±0.8	<b>&lt;0.001</b>
<b>Engagemang i arbetet (0–6)</b>	2	5.1±0.8	5.1±0.8	5.0±0.9	0.46

sd=standarddeviationen av medelvärdet, n= antal individer. P-värdet visar skillnaden mellan kvinnor och män beräknat med T-test

## Processutvärdering

För att få en bättre förståelse för effekten av de olika implementeringsstrategierna och bedöma hur implementeringsstrategierna har genomförts, gjordes en processutvärdering. I nedanstående avsnitt beskrivs först för varje implementeringsstrategi hur de genomfördes samt om den

genomfördes enligt plan. Sedan beskrivs antal individer som deltog vid varje insats samt vad deltagarna tyckte om strategierna. Därefter beskrivs kontextuella faktorer inom kommunen och skolorna som kan ha påverkat implementeringsprocessen.

## Utbildningsdag

Utbildningsdagarna genomfördes den 12 oktober (kommun 1) och den 13 oktober 2017 (kommun 2) av två forskare. Kunskapsmomenten hölls av dessa två forskare, praktiska moment genomfördes i helgrupp samt i smågrupper uppdelat per skola eller mixat mellan skolorna. Se **tabell 1 appendix** för upplägget av utbildningsdagen.

### *Antal deltagare*

Alla skolor deltog på utbildningsdagarna, totalt deltog sextio personer i utbildningsdagen. I båda kommunerna var trettio personer närvarande. Deltagare på utbildningsdagarna inkluderade rektor, lärare, arbetslagsledare, lokalombud, skyddsombud, speciallärare, specialpedagoger, fritidspedagoger, fackliga representanter samt HR-specialister. För alla skolor utom en var rektor och/eller biträdande rektor närvarande. Orsak till frånvaro var sjukskrivning och en akut händelse på skolan. Antal deltagare per skola i kommunerna varierade från 3–6 personer.

### *Förväntningar och motivation inför utbildningsdagen*

Innan utbildningsdagen svarade varje deltagare på en enkät om dagens förväntningar och motivation till förändring. Resultatet av enkäten visade att förväntningar med utbildningsdagen var hög (se **tabell 12**).

**Tabell 12.** Deltagarnas inställning till utbildningsdagen innan dagens start

	<i>Deltagare (n=59)</i> <i>M ± Sd</i>
Jag har höga förväntningar på att utbildningsdagen kan öka mina kunskaper om att tillämpa rekommendationerna i riktlinjen på min skola	8.3±1.4 (5–10)
Jag har höga förväntningar på att utbildningsdagen kan öka mina färdigheter att tillämpa rekommendationerna i riktlinjen på min skola	8.1±1.5 (5–10)
Jag har tilltro till att jag kommer kunna tillämpa det jag lär mig under dagen när det gäller rekommendationerna i riktlinjen	8.0±1.5 (4–10)
Jag är redo att acceptera de förändringar jag kan behöva göra för att mer effektivt tillämpa rekommendationerna i riktlinjen utifrån det jag lär mig under dagen	8.8±1.6 (0–10)
Jag ser fram emot att delta i utbildningsdagen	8.6±1.5 (4–10)
Jag tycker att det är positivt att vara med i projektet om att förebygga psykisk ohälsa bland anställda på skolor	9.4±1.0 (7–10)
Jag är motiverad att tillgodogöra mig innehållet i utbildningsdagen	9.3±1.0 (6–10)

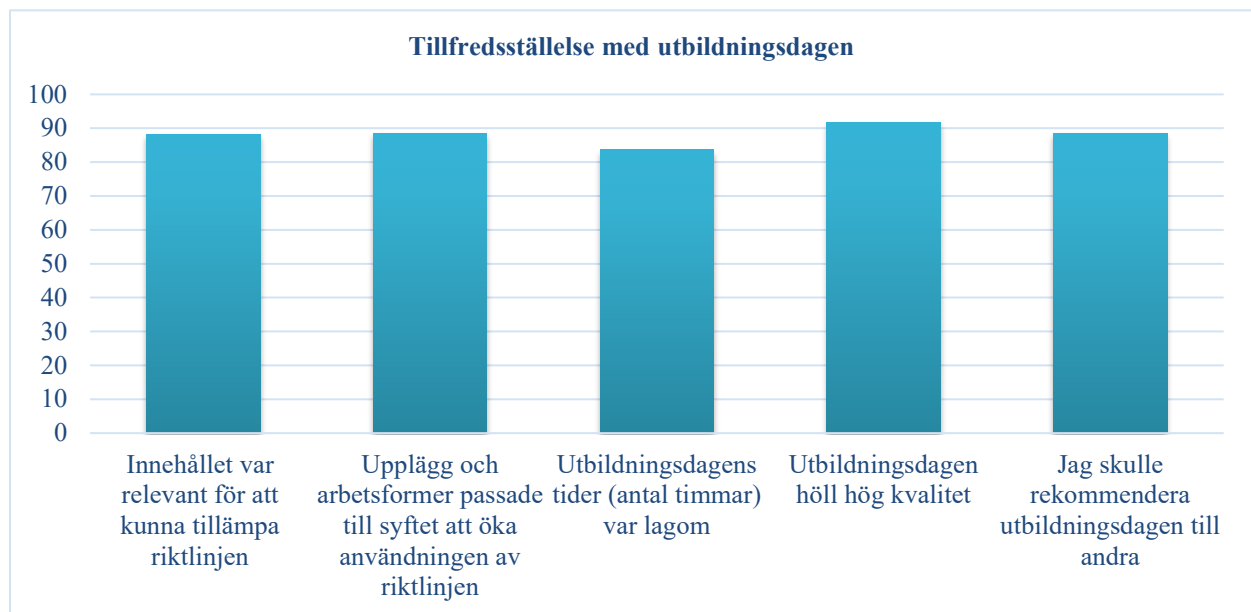
Skala 1–10 (Inte alls-helt och hållet) sd=standarddeviationen av medelvärdet, n= antal individer.



De flesta deltagarna svarade att de såg fram emot att delta i utbildningsdagen och att de hade höga förväntningar på att utbildningsdagen skulle öka deras kunskap och färdigheter att tillämpa rekommendationerna i riktlinjen på sin skola. Dessutom visar resultatet att deltagarna var motiverade att tillgodogöra sig innehållet från utbildningsdagen samt att de var redo att acceptera de förändringar som behövdes för att på ett mer effektivt sätt kunna tillämpa rekommendationerna i riktlinjen utifrån det de hade lärt sig under dagen.

### *Tillfredsställelse med utbildningsdagen*

Efter utbildningsdagen svarade varje deltagare på en enkät om vad de tyckte om utbildningsdagen. Resultatet visar att utbildningsdagarna mottogs positivt av skolorna. I genomsnitt svarade över 84% av deltagarna att de instämde i hög grad till i mycket hög grad med de olika frågorna om tillfredsställelse. (se figur 2). Genomsnittligt totalbetyg av utbildningsdagen var  $8,6 \pm 1,1$  på en 10-gradig skala.



**Figur 2.** Andelen (%) som instämde i hög grad eller i mycket hög grad med påståenden (n=59)

Utvärderingsenkäten innehöll en fråga om moment i utbildningsdagen som behövde förbättras samt en fråga om moment som deltagarna ansåg vara bra. Enkätsvar om förslag till moment som skulle kunna förbättras visade att de flesta var relaterade till förtydligandet av olika begrepp och möjlighet till förberedelse innan utbildningsdagen.

Citat: *”Förklara vissa begrepp mer ingående”.*

Citat: *”Kanske att man skulle ha fått sätta sig in i skriften ”riktlinjer för ohälsa på arbetsplatsen” innan utbildningsdagen. Då hade jag känt mig mer förberedd”.*

Citat: *”Det hade varit bra om man på skolan sett till att förarbeta lite...tex titta på det som finns redan osv”.*

De flesta kommentarer om vad som var bra enligt deltagarna var kopplade till diskussioner med egen arbetsgrupp och andra skolor samt att få del av andras erfarenhet. Andra kommentarer var kopplade till att utbildningsdagen utgick från verkligheten och skolornas faktiska arbetsmiljö samt att utbildningsdagen resulterade i ett konkret underlag till det fortsatta arbetet.

Citat: ”Att få diskutera i skolan och med andra skolor”

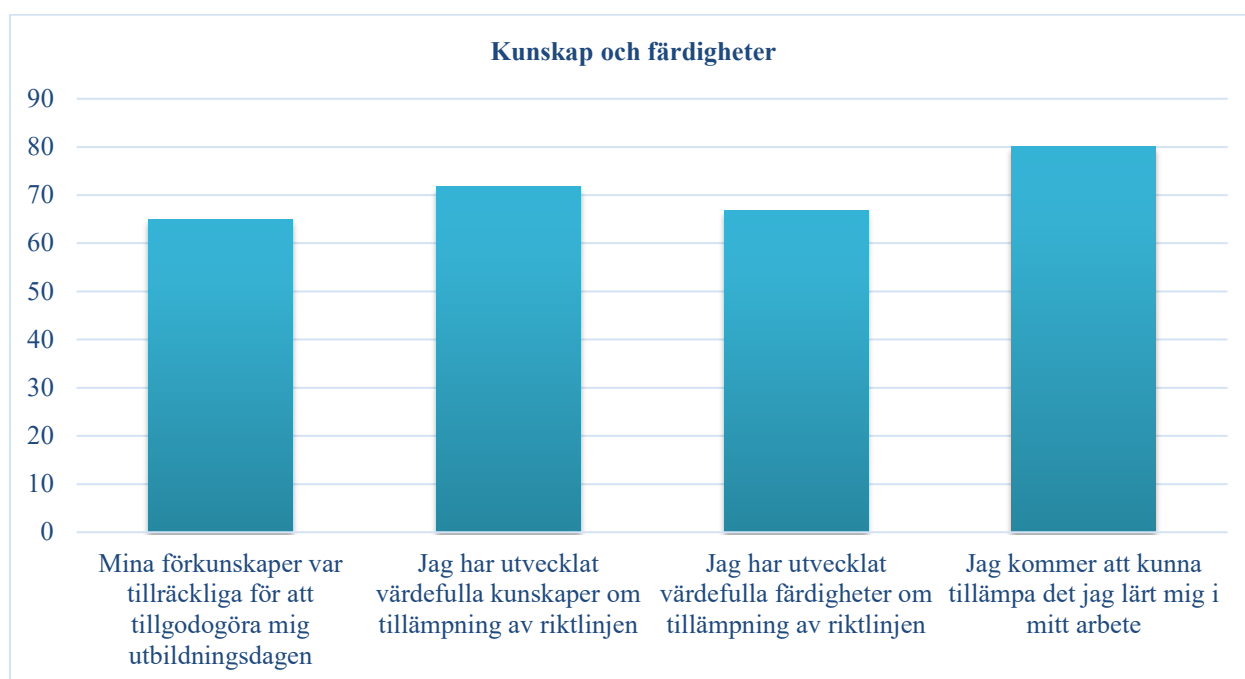
Citat: ”... Bra att få ingå i olika grupper och dela med sig till andra. Bra att få tid till att samtala”.

Citat: ”Det var en bra sammanställning av momenten men det är givande att få arbeta med det som rör ens egna skola så man komma en bit på vägen med sitt arbete”.

Citat: ”Bra att utbildningen utmynnar i ett praktiskt användbart dokument.”

### *Kunskap och färdigheter*

Enkäten som deltagarna svarade på efter utbildningsdagen innehöll även frågor om deltagarnas förkunskaper samt kunskap och färdigheter som deltagarna utvecklat under utbildningsdagen. På frågorna svarade i genomsnitt mellan 65 % och 72 % att de instämde i hög grad till mycket hög grad. I genomsnitt svarade 80 % att de kommer att kunna tillämpa det som de har lärt sig i deras arbete (se figur 3).



**Figur 3.** Andelen (%) som instämde i hög grad eller i mycket hög grad med påståenden (n=59)

### *Kontextuella faktorer*

Det finns några kontextuella faktorer som har påverkat utbildningsdagen. Vid kommun 1 kallade stadsdirektören till ett oplanerat möte med alla rektorer under utbildningsdagen. Mötet tog cirka en och en halv timme, vilket betydde att rektorerna missade en del av kunskapsöverföringen samt den planerade övningen. Dessutom påverkades stämningen under utbildningsdagen; rektorerna var

tydligt upprörda och distraherade efter mötet. I kommun 2 började utbildningsdagen med ett kort besök av utbildningsförvaltningschefen som inledde dagen med att berätta om den senaste arbetsmiljörapporten samt den rådande skolekonomin som troligtvis skulle leda till vissa organisationsförändringar. Utbildningsförvaltningschefen meddelade även att antalet sjukskrivningar bland lärare hade ökat kraftigt de senaste åren och att skolorna idag befann sig i en allvarlig situation.

### **Workshopserier**

Till skillnad från utbildningsdagen som var riktade till alla deltagande skolor var workshopen tänkt att endast rikta sig till de skolor som var del av interventionsgruppen. Dock bestämdes vid rekryteringen av kommunerna, baserat på kommunernas önskemål, att alla kommunala grundskolor skulle ha möjlighet att delta i workshoparna. Därför bestämdes att införa en väntelista som studiedesign, i vilka hälften av skolorna skulle delta i workshopserien under 2017–2018 och resterande skolor skulle delta i samma workshopserie under 2018–2019. I föreliggande rapport beskrivs processutvärderingen av workshopserien som genomfördes under 2017–2018 med tio deltagande skolor som formade åtta implementeringsteam på grund av att två rektorer var rektor på två skolor.

#### *Genomförandet*

Workshopserien innehöll fem workshops (se **tabell 1 appendix**). Workshoparna var riktade till implementeringsteamerna som hade formats vid varje skola och som var ansvariga för implementering av riktlinjen vid sin skola. Två forskare höll vid varje tillfälle tillsammans i dessa. Under workshoparna genomfördes både kunskapsmoment samt praktiskt moment enligt studieprotokollen. Varje workshop började som planerat med en kort genomgång av vad varje implementeringsteam hade arbetat med mellan workshoparna enligt *Planera Göra Studera Agera* cyklerna. Dessutom presenterade varje skola hindrande och främjande faktorer som hade påverkat utförandet av det planerade arbetet. Efter genomgången fortsatte kunskapsmomenten och de planerade uppgifterna. De olika uppgifterna syftade till att implementeringsteamerna skulle planera för hur rekommendationerna skulle implementeras mellan workshoparna.

En av workshoparna, workshop 3, har varit svår att genomföra i enlighet med studieprotokollet. Syftet med workshop 3 var att implementeringsteamerna skulle utveckla rutiner för fortsatt arbete med riktlinjens rekommendationer. Efter kunskapsmomentet om rutiner, inklusive argument för varför det är viktigt att skapa rutiner var det otydligt för teamerna vad som menades med rutiner i det sammanhangen som var tänkt. Det blev därför svårt för dem att genomföra den planerade uppgiften relaterat till att skapa rutiner. Enligt projektgruppen kom workshop 3 för tidigt i processen och skulle ha fungerat bättre som sista workshop i serien.

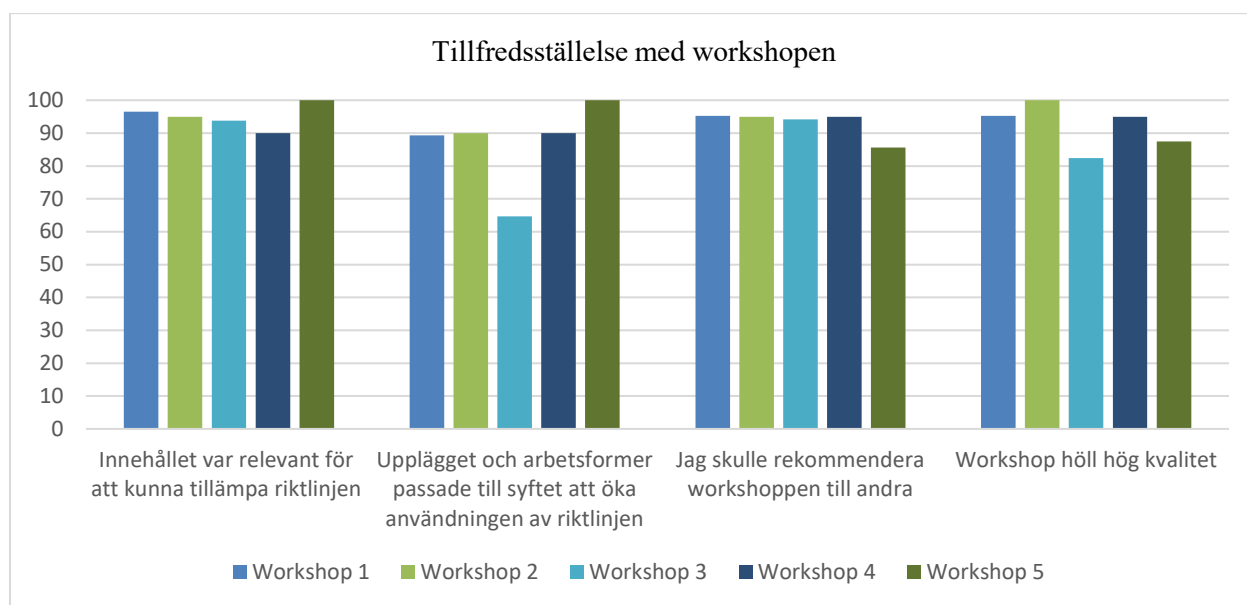
#### *Antal deltagare*

Totalt deltog alla skolor som randomiserats till interventionsgrupp i den första workshopserien som genomfördes. Alla åtta implementeringsteam deltog i workshop 1, 2, 4 och 5, medan sju team deltog i workshop 3. Medlemmar i implementeringsteamerna inkluderade oftast rektor, biträdande rektor, lärarrepresentant, facklig representant och/eller skyddsombud. Antal medlemmar per

implementeringsteam varierade mellan 3–6 personer. I genomsnitt deltog 76,7 % av implementeringsteamets medlemmar i workshoparna. Orsaker till att inte kunna delta i workshopen var att deltagarna var sjuka, behövde ersätta sjuka lärare/rektorer som slutade med omedelbar verkan, stress/sjukskrivning eller akuta ärenden med till exempel socialtjänsten. För vissa skolor var det svårt att både rektorn och biträdande rektor var borta från skolan vid samma tillfälle.

### *Tillfredsställelse med workshopen*

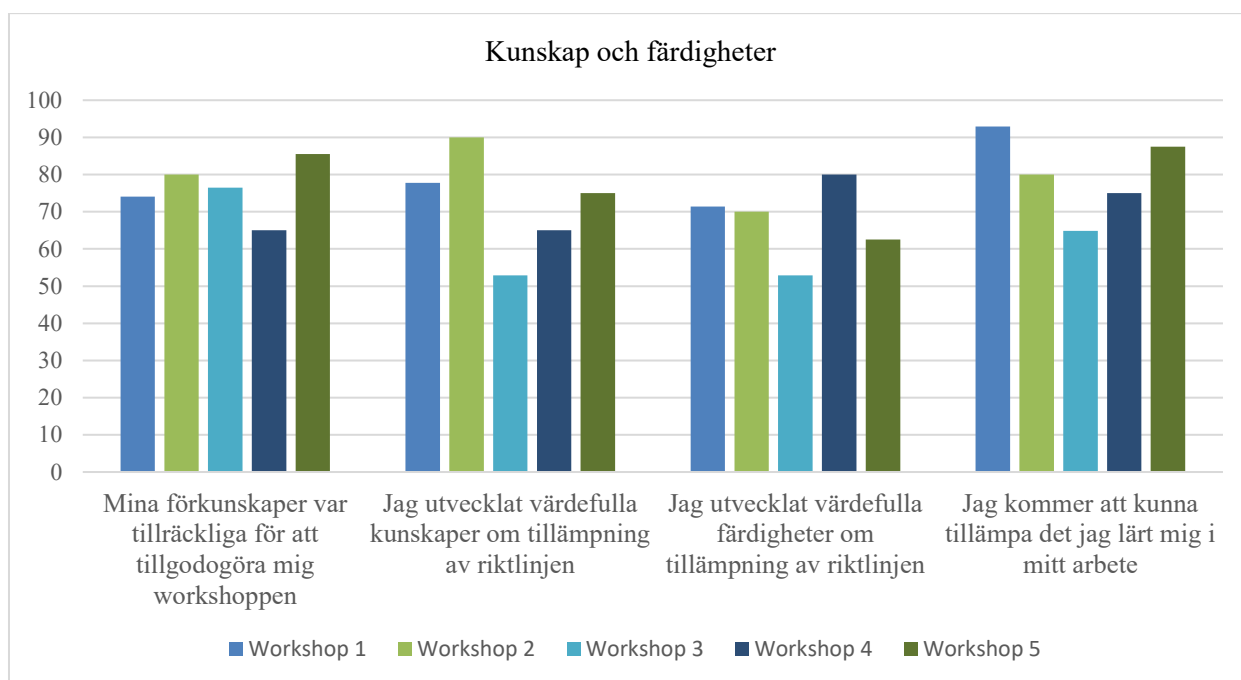
Efter varje workshop svarade deltagarna på en enkät om vad de tyckte om workshopen. Resultatet visade att workshopen mottogs positivt av skolorna. När det gäller frågan om innehållet av workshopen var relevant för att kunna tillämpa de olika rekommendationerna i riktlinjen instämde över 90 % av deltagarna i hög grad till mycket hög grad att workshoparna var relevanta. Dessutom skulle över 86 % av deltagare rekommendera workshoparna till andra. En av workshoparna som fick en lägre bedömning vad gäller workshopens upplägg och huruvida arbetsformen matchade syftet att öka användningen av riktlinjen var workshop 3. Totalt svarade ~ 65 % att de i hög grad till mycket hög grad instämde med påståendet att utformningen matchade syftet (se figur 4). Genomsnittlig totalbedömning av workshoparna var 8,5±1.1 på en 10-gradig skala.



**Figur 4** Andelen (%) av deltagare som instämde i hög grad - i mycket hög grad med påstående om tillfredsställelse med workshoppen. Workshop 5 saknar svar från kommun 2.

### *Kunskap och färdigheter*

Enkäten som deltagarna svarade på efter varje workshop innehöll även frågor om deltagarnas förkunskaper samt kunskap och färdigheter som deltagarna utvecklat under workshopen. Resultaten var överlag positiva. När det gäller workshop 3 var deltagarna överlag lite mindre positiva till påståendet om de hade utvecklat värdefulla kunskaper och färdigheter kopplat till tillämpning av riktlinjen under workshopen. På det påståendet svarade lite över hälften att de i hög grad till mycket hög grad höll med om påståendet (se figur 5).



**Figur 5** Andelen (%) av deltagare som instämde i hög grad - i mycket hög grad med påstående om tillfredsställelse med workshoppen. Workshop 5 saknar svar från kommun 2.

Utvärderingsenkäten vid varje workshop innehöll en fråga om moment i workshoppen som behövde förbättras samt en fråga om moment som deltagarna ansåg vara bra. Förslag på moment i workshoppen som skulle kunna förbättras var få, några svar handlade om tid och planering av tiden.

Citat: *"Gärna längre tid, t.ex. 3 timmar"*.

Citat: *"Oavsett tid har jag varje gång önskat mig en stund till för det är så intressant men.... även om vi hade haft heldagar hade jag känt så"*.

De flesta kommentarer om vad som var bra enligt deltagarna gällde diskussionerna med den egna arbetsgruppen och andra skolor samt att få del av andras erfarenheter. Andra kommentarer gällde en av uppgifterna som stödde skolor med att göra konkreta planer för deras implementering.

Citat: *"Skönt att få tid att diskutera med varandra"*.

Citat: *"...får använda kunskaperna praktiskt och möjlighet att bolla med er"*

Citat: *"Att konkretisera en handlingsplan framåt var väldigt bra"*.

Citat: *"Pilövningen! Konkret och lätt att förstå"*

### *Kontextuella faktorer*

Det finns några kontextuella faktorer som kan ha påverkat workshopparna och implementeringsteamens arbete. Vid kommun 1 startade workshopserien med ett missnöje och frustration gällande workshopens läge och lokal. Lokalen ansågs vara svår att hitta och svårigheter med parkering upplevdes. Utifrån önskemål beslutades därför att byta till en av skolornas lokaler till nästa tillfälle. Dessutom upplevdes en skepsis bland implementeringsteamet från en av

skolorna gällande deltagande i workshoparna; skolan hade bland annat svårt att se vad de skulle kunna förbättra och hade därför svårt att planera implementeringen. I februari 2018 slutade rektorn på den skolan med omedelbar verkan, vilket har haft en stor påverkan på implementeringsteamet och deras arbete. Dessutom planerades samtidigt en organisationsförändring på den skolan som innebar att högstadiet skulle flyttas till en egen skola. Vid en av de andra deltagande skolorna var rektorn frånvarande vid flera tillfällen vilket har gjort det svårt för implementeringsteamet att kunna planera och utföra det planerade implementeringsarbetet.

I kommun 2 har HR-specialisten deltagit i varje workshop. Under tre av workshoparna deltog även verksamhetschefen en stund. En stor fördel med HR-specialistens deltagande har varit att specialisten har kunnat följa skolornas tillämpningsarbete och kunnat stödja de olika skolorna i deras arbete. Som ett resultat av studien har HR-specialisten även infört förändringar på kommunnivå baserat på workshoparnas innehåll. Till exempel har kommunen infört survey-feedback, vilket är en del av rekommendation 3 i riktlinjen. Under 2017–2018 pågick en organisationsförändring på skolnivå, vilket bland annat innebar att en av de skolor som deltog i interventionsgruppen i augusti 2018 skulle omorganiseras från en F-9 skola till en F-6 skola; högstadiet skulle flyttas till en annan skola. Denna organisationsförändring har haft en stor påverkan på skolans deltagande i workshoparna, både när det gäller effektivitet samt närvaro. I slutet av våren 2018 blev rektorn på skolan deltidssjukskriven. Organisationsförändringar har även genomförts vid grundsärskolorna. I augusti 2018 gick rektorn till en av de andra skolorna i pension och ersattes av sarskolans rektor. Detta innebar att sarskolan fick en nyrekryterad rektor.

## **Hindrande och främjande faktorer**

För att få en mer detaljerad förståelse för de olika kontextuella faktorer som kan ha påverkat implementeringsprocessen intervjuades varje rektor. Intervjuerna tog mellan 40–65 minuter (i genomsnitt 50 minuter). Nedan beskrivs dessa teman, först för de hindrande faktorer som rektorerna har identifierat som påverkade implementeringen och därefter de identifierade främjande faktorerna.

### **Hinder för implementering av riktlinjer**

#### Hinder i den yttre miljön

I den yttre miljön upplevde rektorerna främst *ett bristande stöd från utbildningsförvaltningen* som ett hinder. Rektorerna berättade att de saknade både praktiskt stöd men även ett intresse och engagemang från utbildningsförvaltningen i arbetsmiljöfrågor. Detta kunde dock variera över tid. De berättade även att de upplevde att det togs för givet att de hade tillräcklig kunskap för att arbeta med arbetsmiljön på skolan.

#### Hinder inom den inre miljön

Rektorerna uppgav att flera hinder inom skolans inre miljön påverkade implementeringen av riktlinjen. Dessa hinder var relaterade till interna förändringar, resursbrist, låg motivation hos personal samt en avsaknad av rutiner för arbetsmiljöarbetet. *Interna förändringar* inom skolan som rektorerna upplevde som ett hinder innehöll bland annat många nyanställda i personalgruppen eller många nya elever, sammanslagningar av skolor, flytt till andra lokaler eller skolor som

stängdes. Dessa förändringar upplevdes främst som ett hinder eftersom det tog tid från andra uppgifter som därför oftast prioriterades bort såsom uppgifter relaterat till arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöarbetet påverkades inte endast av tidsbrist, utan också av inre förändringar såsom rektorsbyte som ledde till diskontinuitet och oro i personalgruppen. Ett annat hinder inom den inre miljön var rektorernas upplevelse av *resursbrist i skolleningen*. Rektorerna beskrev till exempel att de tidigare hade varit fler i ledningen, att de väntade på anställning av en ny biträdande rektor eller att det var för stor arbetsbörda för den/de som ingick i nuvarande ledning. Detta gjorde att det var svårt att prioritera ett arbetsmiljöarbete. Rektorerna upplevde även att det pågick flera konkurrerande studie samtidigt. Dessutom upplevde de att det systematiska arbetsmiljöarbetet var svårt att prioritera då det dagliga arbetet i hög grad kännetecknades av akuta ärenden, ”brandkårsutryckningar”. Detta kan ha varit ett resultat av en *avsaknad av rutiner* att arbeta systematiskt med, till exempel kartläggningar. Det framkom även praktiska svårigheter med att finna lämpliga tidpunkter på dagen eller terminen för till exempel enkäter, återkoppling och diskussioner, då så många som möjligt ur personalgruppen hade möjlighet eller ork att delta. Detta kunde också påverka hur motiverad personalen var för att delta i arbetsmiljöarbetet.

*Låg motivation hos personalen* var ett annat hinder i den inre miljön. Rektorerna beskrev personal med bristande intresse för arbetsmiljöfrågor men även misstro mot ledningen. Detta gav ett sämre arbetsklimat där det även kunde uppkomma informella grupperingar mellan olika personalgrupper. Personalen kunde uppleva en trötthet på enkäter då ”inga förändringar ändå skedde”. Låg motivation kunde även hänga ihop med en okunskap bland nyanställda, enligt de intervjuade.

#### Hinder relaterat till egenskapen av insatsen

Faktorer relaterat till insatsen som beskrevs av rektorerna var både relaterat till riktlinjens rekommendationer samt till implementeringsstrategier. När det gäller riktlinjens rekommendationer tyckte rektorerna att arbetssättet som rekommenderades upplevdes som *tidskrävande*. Endast några rektorer upplevde *brister i implementeringsinsatser*. Vissa rektorer hade velat ha fler workshops och mer konkret hjälp. *Brister i implementeringsgruppen* var ett annat hinder. Om de individer som ingick i implementeringsgruppen var frånvarande vid utbildningsdag och workshopar eller i interna uppföljande möten, upplevdes det som ett hinder. Detta kunde bero på att tid inte kunde frigöras på grund av en bristfällig planering av till exempel vikarier. Rektorerna berättade även att de upplevde det som ett hinder om det inte ingick någon fackligt aktiv person i implementeringsgruppen.

#### Hinder relaterat till de som var ansvariga för implementeringen

Att *kunskapsnivån som krävs är okänd* framkom som ett hinder. Rektorerna berättade om att de inte vet vilken typ av kunskap de saknar eller vad som krävs i rollen som ansvarig för arbetsmiljöarbetet.

### **Främjande faktorer för implementering av riktlinjer**

#### Främjande faktorer i den yttre miljön

En *gemensam agenda* med utbildningsförvaltningen angående arbetsmiljöarbetet upplevdes som en främjande faktor för implementeringen av riktlinjen i den yttre miljön. Rektorer beskrev att ett

arbetsmiljöarbete som var beslutat och förankrat centralt var enklare att implementera och få personalen motiverad till. Att få fakta från till exempel en kartläggning från centralt håll var en främjande faktor för att få tillit från personalen. Inom en av kommunerna finns det också långtgående planer kring att två personer på utbildningsförvaltningen specifikt skall stödja skolledningen i kommunen i deras arbetsmiljöarbete, vilket beskrevs som mycket positivt. En annan främjande faktor i den yttre miljön var *praktiskt stöd och hjälp* från olika aktörer som utbildningsförvaltningen, men även från Företagshälsan och HR. Det kunde handla om utbildning, vägledning, medarbetarsamtal, diskussioner, mallar och presentationer. Rektorer upplevde också ett förtroende för dessa olika aktörer. En *”dela-med-sig-kultur”* mellan skolorna i kommunen var en främjande faktor för implementeringen av riktlinjen. Detta innebar att det fanns ett praktiskt samarbete mellan olika skolor inom kommunen. Rektorer beskrev att ett samarbete inom rektorsgruppen kring till exempel arbetsmiljödokument underlättade arbetsmiljöarbetet.

### Främjandefaktorer i den inre miljön

Rektorer uppgav flera främjande faktorer inom skolans inre miljö som påverkade implementeringen av riktlinjen. Dessa faktorer var relaterade till ett gott arbetsklimat, engagerad personal, samarbete mellan olika arbetslag, uttalat behov samt avsatt tid. Ett *gott arbetsklimat* upplevdes som främjande för implementeringen av riktlinjerna. Ett arbetsklimat som präglades av tillit, förtroende, högt i tak och trivsel. Detta innebar, berättade rektorer, att skolledningen brydde sig om sin personal och trodde gott om dem. Dessutom innebar det att personalen hade tillit till ledningen och upplevde att ledningen brydde sig om dem. Att personalen upplevde att de kunde komma och prata med ledningen om vad som helst var också främjande. De berättade även att ett gott arbetsklimat skapade en kontinuitet inom personalgruppen då de trivdes och ville stanna kvar på arbetsplatsen. Rektorer berättade att om *personalen var engagerad* underlättade det ett arbetsmiljöarbete. Om personalen var delaktig, visade entusiasm och intresse, tog ansvar och var positiva till en förändring var det främjande. De beskrev en personal som upplevde att *”det handlar om mig”*.

Ett *samarbete mellan olika arbetslag* och över årskurserna var en främjande faktor som de berättade om. Detta kunde underlättas av en närhet i vardagen, till exempel genom att skolan var liten eller var en enplansskola, en upplevelse av *”en skola”*. Samarbetet skapade en *”Vi-känsla”* på skolan där skolledning och personal var starka tillsammans. De berättade även att detta samarbete gjorde att en tidig förankring av till exempel arbetsmiljödokument kunde ske i de olika arbetslagen före en gemensam arbetsplatsträff vilket underlättade implementeringen. Att *avsätta tid* internt för implementering av riktlinjerna var främjande. De beskrev att om de hade en tydlig planering där till exempel arbetsmiljöarbete schemalades med kallelser till möten och vikarier kallades in, underlättades detta arbete. Rektorer berättade även att om det fanns ett *uttalat behov* av till exempel ett arbetsmiljödokument eller en kartläggning, att det hade efterfrågats, underlättade det att komma igång med ett sådant arbete. Ett sådant behov kunde till exempel uppkomma när en förändring skett inom skolan eller i kommunen.



### Främjande faktorer relaterat till egenskapen av insatsen

En främjande faktor rektorerna berättade om var att *tid frigjordes* genom att delta i studien. De beskrev att eftersom tid redan var avsatt i schemat för utbildningsdagen och workshoparna så blev också ett påtagligt arbetsmiljöarbete av. De upplevde att interventionen gav dem en *ökad kunskap* genom tydligt stöd och hjälp. De fick härigenom också tillgång till konkreta verktyg att arbeta med. Att mötas ”där vi var” i processen upplevdes som underlättande för implementering av riktlinjen. Att små förändringar kan vara av betydelse jämfört med större steg i ett arbetsmiljöarbete var en ny kunskap som var en främjande faktor. Dessutom möjliggjorde interventionen ett *nätverksskapande* inom kommunen som bidrog till att erfarenheter delades mellan rektorerna. De beskrev även att en *samsyn* inom implementeringsgruppen var främjande för arbetsmiljöarbetet. Detta skapade ett bra samarbete, ett engagemang och att de hjälptes åt. Rektor upplevde det som en hjälp att inte vara ensam i arbetsmiljöarbetet utan att gruppen fanns där som stöd.

### Främjande faktorer relaterat till de som är ansvariga för implementeringen

En tydlig enighet om att *arbetsmiljöarbete är viktigt* var en främjande faktor. Ett arbetsmiljöarbete skapar en tydlighet, något att förhålla sig till, en likvärdighet, en systematik och är speciellt viktigt vid till exempel nyanställningar och rektorsbyten. Dock upplevde rektorerna att det var viktigt att till exempel arbetsmiljödokument eller handlingsplaner skulle hållas levande för att fungera. De beskrev också att det naturligtvis finns ett *lagkrav* att ha kompetens och att de tyckte att det var viktigt att ha tillräckligt med *kunskap* och kompetens i sin roll.

## Diskussion

En viktig förutsättning för att säkerställa ett hållbart arbetsliv för anställda är att organisationer på ett evidensbaserat sätt arbetar strukturerat med förebyggandet av psykosociala risker på arbetsplatsen. Ett sätt att få ut kunskap till organisationer hur de på bästa sätt kan göra detta är genom evidensbaserade riktlinjer som sammanställer evidensen inom området och ger tydliga rekommendationer. Dock är själva förekomsten av riktlinjen ingen garanti att den används. Studier har visat att det kan ta upp till 17 år för forskningsresultat att komma till verksamhetens nytta och majoriteten av forskningen implementeras aldrig i rutinverksamheten [29–31]. För att stödja organisationer att använda forskningsbaserad kunskap behövs därför stöd i form av olika typer av evidensbaserade riktlinjer samt stöd för att implementera dessa i den dagliga verksamheten. En del vetenskapligt belagd kunskap finns om vilka implementeringsstrategier som är effektiva för att främja implementering av detta. Men studier har också visat att två tredjedelar av de prövade implementeringsstrategier inte lyckas uppnå den avsedda förändringen [10], och att hälften av insatserna inte har någon effekt alls [32]. Fokus av föreliggande studie var därför att öka kunskapen om implementeringsstrategier effektivitet och genomförande. I studien rapporteras effekterna av insatserna riktade till att främja implementeringen av evidensbaserade metoder för förebyggande av psykosociala risker på arbetsplatsen. För att få en bättre förståelse för implementeringsinsatsernas effektivitet genomfördes en processutvärdering samt en effektutvärdering. Studien genomfördes inom skolor på grund av behovet att skapa ett hållbart arbetsliv för skolpersonal samt för att skolor saknar ett strukturerat tillvägagångssätt för att göra detta [15]. Dock anses vi att implementeringsstrategierna som har utvärderas i denna studie även skulle kunna vara lämplig för användning inom andra verksamheten.

### Ett stort behov att skapa ett hållbart arbetsliv för lärare

Studien visar att det finns ett behov hos de deltagande skolorna att skapa ett hållbart arbetsliv för lärarna. Nästan hälften av lärarna svarade att de har känt sig stressade den senaste tiden, dessutom rapporterade lärare hög arbetsbelastning relaterat till höga känslomässiga krav och arbetstakt, och även lågt inflytande. Resultaten är i linje med tidigare studier som har visat att arbetsbelastning och arbetstakt har ökad bland lärare de senaste decennierna [33–35]. Hög arbetsbelastning och hög arbetstakt har identifierats som de främsta orsakerna till arbetsrelaterad ohälsa bland grundskollärare i Sverige [36]. Dock visar resultaten i vår studie att mängden arbete, det vill säga om man har mycket att göra, ligger på liknande nivå som andra yrkesgrupper, medan de känslomässiga kraven och arbetstakten, jämfört med andra yrkesgrupper, upplevs som höga. En förklaring till varför lärare rapporterar hög arbetstakt kan ligga i de många politiska reformer som Sverige har infört sedan 1990-talet [37]. Reformerna har bland annat resulterat i mer arbetsbelastning på grund av mer detaljerade curriculum/regler, införandet av nationella prov samt striktare inspektioner [38, 39]. Den politiska reformen skulle även kunna vara en förklaring till varför lärare rapporterar lågt inflytande. Reformerna har nämligen inneburit att läraryrket har blivit mer reglerat på nationell nivå och att lärare har mindre autonomi än tidigare [38, 39]. Totalt sett rapporterade lärare ett mycket högt engagemang för sitt arbete, vilket eventuellt kan vara en förklaring till kanske med baksidan att balansen mellan arbete och privatliv visade sig i resultaten vara dålig. Resultaten visade även att kvinnliga och manliga lärare upplever sin sociala och

organisatoriska arbetsmiljö olika. Kvinnliga lärare upplevde mer arbetsbelastning och minder inflytande jämfört med deras manliga kollegor. Norska studier har rapporterat liknade resultat bland norska lärare [40]. *Sammanfattande visar resultat att många lärare känner sig stressade, och att hög arbetsbelastning på grund av emotionella krav och arbetstakt samt lågt inflytande kan vara en anledning till detta. En slutsats av detta är att det finns ett behov bland skolorna att arbeta med sin sociala och organisatoriska arbetsmiljö för att skapa ett mer hållbart arbetsliv för lärare. I det arbetet bör skolorna ta hänsyn till att kvinnliga och manliga lärare kan uppleva sin arbetsmiljö olika och att olika typer av åtgärder kan behövas*

## **Skolorna behöver stöd för att skapa en hållbar arbetsmiljö**

Skolor behöver stöd med *hur* de kan arbeta strukturerat med förebyggande av psykosociala risker. En välkänd riskfaktor för arbetsrelaterad psykisk ohälsa är att verksamheten saknar tydliga policyer och riktlinjer för det förebyggande arbetet och/eller att dessa riktlinjer inte inkorporeras i den dagliga verksamheten. Ett effektivt förebyggande arbete kräver att verksamheten har tydliga och praktiskt tillämpbara policyer och riktlinjer för att förebygga psykisk ohälsa. Dessutom krävs det att arbetsgivare arbetar aktivt med att föra ut policyerna och riktlinjerna i hela organisationen så att de är välkända och tillämpas i den dagliga verksamheten [5]. Resultatet av studien visade att de deltagande skolor inte uppfyllde dessa krav. Vid baslinjen instämde minder än en fjärdedel av skolpersonalen att deras skolor hade väl förankrade, kända policyer och tydliga riktlinjer för att förebygga psykisk ohälsa. Andelen rektorer som instämde var dock betydligt högre. Diskrepansen mellan skolpersonalens och rektorernas svar kan bland annat betyda att det saknas skriftliga dokument angående detta alternativt att skolorna har de policyer och riktlinjer som krävs, men att dessa inte är kända bland personalen. Resultat är i linje med Arbetsmiljöverkets nationella tillsyn av skolan från 2017 [15]. Rapporten visade att de vanligaste bristerna på skolorna var att de saknar skriftliga rutiner som beskriver hur det lokala systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas samt skriftliga fördelningar av uppgifter i det förebyggande arbetsmiljöarbetet [15]. Diskrepansen mellan skolpersonalens och rektorers upplevelse av förekomsten av väl förankrade, kända policyer och tydliga riktlinjer för förebyggandet av arbetsrelaterad psykisk ohälsa kan ha stora konsekvenser för implementeringsarbetet. Enligt studier genomförda av von Thiele Schwartz med fler visar resultaten att diskrepansen där chefer har en mer positiv syn är medarbetarna är en riskfaktor för att inte lyckas i sitt förbättringsarbete [41]. En ökad samsyn mellan chefer och medarbetare var enligt rapporten en framgångsfaktor för att optimera förbättringsarbetet. Hasson med kollegor rekommenderar att sätta in åtgärder för att öka samsyn, till exempel genom att medvetandegöra när uppfattningarna går isär [42]. En styrka med de implementeringsteam som skapades vid varje skola har varit att de inkluderade både skolledning och olika representanter av skolpersonal. Detta har gett möjlighet till att medvetandegöra de olika uppfattningar som fanns samt möjlighet till att öka samsyn.

Ett annat viktigt krav i det förebyggande arbetet är att säkerställa att cheferna har de kunskaper som krävs för att bedriva ett förebyggande arbetsmiljöarbete samt kunskaper för att kunna agera snabbt vid tecken på psykisk ohälsa. Det är viktigt att chefer har kunskap om de riskfaktorer och

främjandefaktorer i arbetet som kan orsaka psykisk ohälsa, såväl som insatser för att åtgärda riskerna [5]. Detta rekommenderas även av arbetsmiljöverkets föreskrifter om social och organisatorisk arbetsmiljö (AFS 2015:4). I studien instämde dock endast en liten andel av skolledning och skolpersonal vid studiestart att chefsleden vid skolan hade kunskap om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa. Som chef med delegerat ansvar för personal och arbetsmiljö ansvarar rektorer själva för att de har den arbetsmiljöutbildning som krävs. Kommunens centrala ledning har i sin tur ansvar att följa upp rektorernas arbetsmiljökompetens och sörja för att de får den utbildning de behöver [43].

Det förebyggande arbetet kräver till slut en kartläggning och analys av den psykosociala arbetsmiljön, stress och psykisk hälsa i verksamheten. Kartläggningen ska även innehålla utveckling av en åtgärdsplan som skapas tillsammans med den anställda samt uppföljning av handlingsplanen [5]. Resultatet av studien visar att få skolor genomför kartläggningar. Bland de skolor som kartlägger deras psykosociala arbetsmiljö återkopplas oftast resultatet till skolpersonalen, dock finns det brister när det gäller att tillsammans med skolpersonal skapa handlingsplaner och att använda handlingsplaner för att följa upp de planerade åtgärder. En viktig förutsättning för ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete är att skolledning och skolpersonal tillsammans får möjlighet att analysera, tolka samt förstå resultaten och att det leder till en handlingsplan som skolledning och skolpersonal är överens om. Studier har visat att ett välstrukturerat återkopplingsmöte med en handlingsplan och åtgärder som medarbetarna själv har kommit fram till som sedan kontinuerligt följs upp påverkar både ledarskap och organisationsklimat positivt [5]. Skolorna i föreliggande studie saknade en sådan struktur. Att endast kartlägga den psykosociala arbetsmiljön, stress och psykisk hälsa och återkoppla resultat av kartläggningen har resulterat i frustration hos skolpersonalen. Skolpersonalen beskrev följande: ”vi har återkopplat så många gånger att vi inte mår bra, men ingenting ändras någonsin”. *Sammanfattande visar resultatet att skolorna inte arbetar i enlighet med riktlinjens rekommendationer. En slutsats av detta är att det finns ett behov att stödja skolorna med att implementera ett effektivt förebyggande arbetet som åtminstone innebär ett aktivt arbete med att föra ut policyer och riktlinjer, en ökning av chefsledens kunskap inom området samt införandet av en struktur för kartläggning samt analys av den psykosociala arbetsmiljön, stress och psykisk hälsa. Dessutom bör samsyn mellan rektorer och skolpersonal beaktas.*

## **Implementeringsinsatserna upplevdes positivt och av hög kvalitet**

För att öka kunskap om implementeringsstrategiers effektivitet är det viktigt att både genomföra en effektutvärdering samt processutvärdering. Effektutvärderingen ger svar på insatsernas effektivitet men inte på varför, hur och var insatserna är effektiva [44]. Genom att utföra en processutvärdering kan slutsatser dras om insatser bör anpassas, under vilka omständigheter insatserna är effektiva samt om effekter är generaliserbara till andra sammanhang [45]. Processutvärderingen visar att de utvecklade implementeringsstrategierna (utbildningsdag, workshoparna och implementeringsteam) är rimliga att genomföra inom skolornas kontext. Implementeringsstrategierna kunde genomföras enligt plan med hög närvaro av skolorna.

Deltagarna var motiverade att tillgodogöra sig innehållet i utbildningsdagen och att acceptera de förändringar som krävdes för att kunna tillämpa riktlinjen. Motivation är en viktig förutsättning för implementeringsstrategiernas effekt [46]. Om deltagarna inte ser behovet av strategierna, inte tror att strategierna kommer att vara effektiva för att adressera deras behov eller om deltagarna inte är motiverade att aktivt delta i strategierna minskar sannolikheten att deltagarna kommer att genomföra förändringar. Att se behovet av insatserna är inte enbart viktigt bland skolledning och skolpersonal, men också vid förvaltningen. Kommunerna kommunicerade vid förankring av studien att stress och höga sjukskrivningstal bland lärare stod högt på deras politiska agenda; speciellt i kommun 2. Behovet av att minska stress och relaterad sjukskrivning var en tydlig motivator för att kommunerna skulle delta i studien.

I kommun 2 var förvaltningen även beredd att stödja införandet av förändringar genom att aktivt delta i insatserna. Deras deltagande i insatserna resulterade i kunskapsöverföring upp i organisationen, men resulterade också i att rektorerna upplevde att de hade en gemensam agenda med utbildningsförvaltningen angående arbetsmiljöarbetet. Detta ansågs vara en viktig främjande faktor för implementeringen: rektorer beskrev under intervjuer att ett arbetsmiljöarbete som var förankrat på kommunnivå var enklare att implementera och få personalen motiverad till. Studiens resultat är i linje med studier om strategiskt implementeringsledarskap, som argumenterar att ledare ska vara kunniga inom området och kunna förmedla vikten av och syftet med, implementeringen samt på ett aktivt sätt stödja personalen i implementeringsprocessen [46, 47]. Genom att förvaltningen i kommun 2 deltog i implementeringsstrategier skapades ett strategiskt implementeringsledarskap inom förvaltningen, med den förvärvade kunskapen från utbildningen och workshoparna kunde förvaltningen stödja skolorna i implementeringsprocessen. Resultat är i linje med studier som visar att organisatoriska faktorer på olika nivåer är viktiga för att främja implementering [47].

Förutom vikten av att vara motiverad och att få rätt organisatoriska förutsättningar påverkas implementeringsprocessen även av deltagares upplevelse av implementeringsinsatser. Överlag visar resultatet hög tillfredsställelse med utbildningsdagen och workshopen; deltagare tyckte att innehållet var relevant och att upplägget och arbetsformerna var passande. Följande moment tyckte deltagare var särskilt bra: att ha avsatt tid för arbetet, att konkret kunna arbeta med skolans individuella behov samt att kunna diskutera med den egna implementeringsgruppen och andra skolor. Rektorerna beskrev under intervjuerna att de genom implementeringsgruppen fick stöd i deras arbetsmiljöarbete. Resultat är i linje med andra studier som har använt implementeringsgrupper som insats. Forsell och kollegor visade till exempel i deras studie att implementeringsgrupper som var ansvariga för implementering av riktlinjer inom psykiatri främjade partnerskap, integrerade kunskap och resulterade i handling [48]. En styrka av de implementeringsgrupper som har utvärderats i föreliggande studie är att de har varit multiprofessionella grupper i vilka både representanter av skolledning och olika professioner från skolpersonalen ingick. Forskning har visat att multiprofessionella implementeringsgrupper har

mer tillgång till olika typer av information och resurser samt att gruppmedlemmar har en bättre förståelse för implikationerna av de planerade förändringarna [49].

Utöver vikten av att kunna diskutera och planera inom implementeringsgruppen uppskattade rektorerna även att implementeringsstrategierna gav möjlighet till diskussion mellan skolorna. Rektorerna beskrev under intervjuerna att utbildningsdagen och workshoparna möjliggjorde nätverkskapande inom kommunen som bidrog till att erfarenheter delades mellan rektorerna. Resultatet är i linje med andra implementeringsstudier som har visat att kunskapsutbyte är en väldigt uppskattad och viktig del av grupplärande [50, 51]. Studier har även visat att grupplärande, som i utbildningsdagen och workshoparna, aktiverar deltagares prekunskap och kan resultera i hållbara förändringar i kunskap och prestation [52]. *Sammanfattande visar resultaten att de utvecklade implementeringsstrategierna (utbildningsdag, workshoparna och implementeringsteam) fungerar bra och upplevs som relevanta och viktiga inom skolornas kontext. Implementeringsstrategierna bedömdes vara av hög kvalitet. Viktiga kärnkomponenter var deltagande av utbildningsförvaltningen i insatserna, utformning av multiprofessionella implementeringsgrupper samt möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande mellan skolorna. En slutsats av detta är att insatser för att stödja implementering av ett förbyggande arbete inom skolor ska innehålla kunskapsöverföring när det gäller riktlinjens rekommendationer och implementering, erfarenhetsutbyte inom och mellan skolorna, samt stöd från kommunen. En viktig förutsättning är att skolorna har möjlighet att avsätta tid för detta arbete.*

## Utmaningar som försvårar ett effektivt förebyggande arbetet

Trots positiva resultat av processutvärderingen fanns det flera kontextuella utmaningar som har påverkat implementeringsarbetet. Enligt implementeringsramverken *Consolidated Framework for Implementation Research* kan faktorer som hindrar implementeringsprocessen vara relaterat till en yttre kontext, inre kontext, insatsen som ska implementeras (riktlinjen) eller till de individerna som ska implementera insatsen [10]. I föreliggande rapport identifierades främst faktorer relaterat till den yttre och inre kontexten som hindrande faktorer. I den yttre kontexten (kommunnivå) har organisationsförändringen inom utbildningsförvaltningen samt avsaknad av stöd från förvaltningen identifierats som hindrande faktorer. I den inre kontexten (skolnivå) identifierades omorganisationen inom skolan, hög personalomsättning och brist på motivation bland skolpersonal som hindrande faktorer. Dessa kontextuella utmaningar kan på olika sätt ha påverkat implementeringsarbetet. För det första har den höga rektoromsättningen påverkat studiedesignen. Hypotesen i studien var att de skolor som fick stöd genom utbildningsdagen, workshops och i implementeringsteam skulle vara mer benägna att arbeta strukturerat med det förbyggande arbetet än skolorna som endast erhöll utbildningsdagen. För att detta skall uppnås bör rektorerna i interventionsgruppen ha deltagit i alla dessa implementeringsstrategier och ha haft möjlighet att införa den förvärvade kunskapen och färdigheterna ute i verksamheten. Detta var dock inte fallet på grund av rektorsomsättning och kan ha haft en stor påverkan på implementeringsarbetet och resultaten av dessa.

De flesta hinder som rektorerna beskrev under intervjuerna har varit relaterade till större förändringar inom skolverksamheten samt stor personalomsättning som enligt rektorerna har resulterat i att de har behövt prioritera bort det förebyggande arbetsmiljöarbetet. Redan överbelastade rektorer har behövt prioritera bland annat planering för stängning av högstadiet och rekrytering av ny personal. Förändringarna har enligt rektorerna också resulterat i oro i personalgruppen vilket har försvårat implementeringsarbetet. Dock kan det under dessa omständigheter vara extra viktigt att arbeta med att förebygga riskfaktorer för psykisk ohälsa inom verksamheten. Dessutom betonar detta även vikten av att ha rutiner på plats för det förebyggande arbetet. *Sammanfattande visar resultaten att hindrande faktorer på förvaltnings- och skolnivå har påverkat implementeringsarbetet. En slutsats av detta är att det är av yttersta vikt att högre ledning dvs utbildningsförvaltning och kanske t.o.m. kommunledning måste involveras i insatserna och ge förutsättningar för att skolledning och skolpersonal skall kunna skapa ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete.*

## Metoddiskussion

Det finns flera metodologiska styrkor med föreliggande studie. En styrka är att de utvärderade implementeringsstrategierna har utvecklats systematiskt i enlighet med befintliga implementeringsramverk, samt att skolorna har varit involverade i utveckling av innehållet av strategierna. Studien har haft ett högt deltagande av både skolor och dess skolpersonal. Att kombinera en effektutvärdering med processutvärdering har gett möjlighet att öka förståelsen för implementeringsstrategiernas effektivitet, men även att öka förståelse för hur, varför och under vilka omständigheter strategier är effektiva.

Trots dessa styrkor finns det även vissa svagheter som bör lyftas. En svaghet är att studien har använd självkonstruerade frågor för att mäta följsamhet. Risken är att frågor inte har varit tillräckligt sensitiva för att mäta följsamhet till riktlinjens rekommendationer. För framtida användning finns det ett behov av att testa frågornas reliabilitet och validitet. En sista svaghet är relaterat till tidsperioden och antal workshops. Tidsperioden mellan utbildningsdagen och sista workshopen var nio månader, vilket kan ha varit för kort tid. Skolorna behövde längre tid för att planera för implementeringen av den tredje rekommendation av riktlinjen. Implementeringsteamens möjlighet att kunna tillämpa och förankra utformade planer tog längre tid än vi hade planerat. För att implementera ett förebyggande arbetsmiljöarbete inom skolor krävs att workshoparna sprids ut över en längre tidsperiod och att skolorna har möjlighet att delta i ytterligare workshops.

## Slutsatser

- Det finns ett stort behov att arbeta med sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA) för att skapa ett mer hållbart arbetsliv för lärare. Dock finns det utmaningar i den kontext som många skolor arbetar under bland annat hög omsättning på både skolledare och lärare.



- De implementeringsstrategier som prövades i studien upplevdes positivt bland både skolpersonal och skolledare. Metodiken gav ny värdefull kunskap inom området och fungerade rent praktiskt att integrera i den dagliga verksamheten.
- De viktigaste stödjande faktorerna för en lyckad implementering var en gemensam agenda med tydlig resursallokering och ansvar, ett gott arbetsklimat, gemensamt engagemang av både ledning och personal
- De största utmaningarna med att implementera arbetet i den dagliga verksamheten var tidsbrist, lågt stöd från utbildningsförvaltning, låg motivation och engagemang hos personal samt personalomsättning.
- Jämfört med manliga lärare upplevde kvinnliga lärare generellt sett både sin hälsa och sin arbetssituation svårare. I arbetet med OSA behöver skolorna ta hänsyn till detta även när insatser för att förebygga och åtgärda detta planeras.
- Skolledning och skolpersonal har olika kunskap om förekomst och innehåll i policys och riktlinjer för OSA på deras skola. Skolorna behöver stöd med att implementera ett effektivt förebyggande arbetet som innefattar ett aktivt arbete med att föra ut policier och riktlinjerna, en ökning av chefsledens kunskap inom området samt införandet av en struktur för kartläggning, analys och åtgärd av den psykosociala arbetsmiljön samt stress och psykisk hälsa.
- Insatser för att stödja implementering av ett evidensbaserat förebyggande arbete inom skolor bör innehålla kunskapsöverföring om riktlinjens rekommendationer och implementering, erfarenhetsutbyte inom och mellan skolorna, samt stöd från kommunen. En viktig förutsättning är att skolorna har möjlighet att avsätta tid för detta arbete.
- Det är av yttersta vikt att utbildningsförvaltning och kommunledning involveras i insatserna och ger förutsättningar för att skolledning och skolpersonal kan skapa ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete.

## Tack

Vi vill tacka de deltagande kommunerna, skolorna, rektorerna och annan skolpersonal för deras deltagande och engagemang.



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

De utvecklade implementeringsstrategierna kommer att utformas som olika webinarer och kommer att ligga på vår websida (<http://www.fhvforskning.se/>). På websidan kommer det även finnas tillgång till arbetsmaterial och övningar som har varit del av utbildningsdagen och workshopserien. *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen* finns redan tillgänglig på samma websida.

## Publikationer, presentationer och annan spridning inom studiens ram

### Vetenskapliga publikationer

Kwak L, Lornudd C, Bjorklund C, Bergstrom G, Nybergh L, Elinder LS, Stigmar K, Wåhlin C, Jensen I (2019) Implementation of the Swedish Guideline for Prevention of Mental ill-health at the Workplace: study protocol of a cluster randomized controlled trial, using multifaceted implementation strategies in schools. BMC Public Health 19(1):1668

Boström M, Björklund C, Bergström G, Nybergh L, Schäfer Elinder L, Stigmar K, Wåhlin C, Jensen I, Kwak L. Health and work environment among female and male Swedish elementary school teachers - a cross-sectional study. International Journal of Environmental Resesarch in Public Health 2020, 17(1), 227

### Populärvetenskapliga publikationer

Behöver ni stöd med förebyggande av psykisk ohälsa på er arbetsplats ([skolledarna.se](http://skolledarna.se)).

Grundskolor – inbjudan till forskningsprojekt (<http://arbetsochmiljomedicin.se/grundskolor-inbjudan-till-forskningsprojekt/>)

Skolor får stöd i arbete för psykisk hälsa. (<https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/skolor-far-stod-arbete-psykisk-halsa/>)

Läraryrket tidning för skolledare: Chef och Ledarskap (<http://chefochledarskap.se/forskarhjalp-ska-minska-stressen/>)

### Presentation vetenskapliga konferenser

Kwak et al. Integrating evidence-based approaches for social and organizational risk management in a school setting: A randomized trial on implementation effectiveness. 12th Annual Conference on the Science of Dissemination and Implementation in Health: Raising the bar on the rigor, relevance, and rapidity of dissemination and implementation science den 4-6 december 2019 i Washington, USA.

Kwak et al. Creating a sustainable working life in schools: A randomized implementation study. 3rd Nordic Implementation Conference: Joining the Forces of Implementation den 29-30 maj 2018 i Köpenhamn, Danmark.

Kwak et al. Alignment- A necessary condition for a successful implementation?! European Implementation Event 2020, september 2020.

### Annan spridning

Kwak et al. Från kunskap till handling: hur får vi till förändringsarbete? Spelar det någon roll vilken metod vi använder? Konferens om metoder och metodens betydelse inom socialtjänst och funktionshinderområdet anordnad av SBU och SKL, 12 mars 2020.

Kwak et al. Föreläsningar doktorand- samt masterutbildningar inom interventions- och implementeringsforskning, ht 2017-vt 2020, Karolinska Institutet.

Kwak et al. Systematisk utveckling och utvärdering av teoribaserade implementeringsstrategier. En implementeringsstudie om lärares arbetsmiljö anordnad av SBU och Socialstyrelsen, april 2019.

Kwak et al. Att främja användning av evidens-baserade metoder i praktiken –hur gör man? Malmö Universitet, mars 2018 i Malmö.

Kwak et al. Implementera Mera! När forskning blir verklighet. Arbets- och miljömedicinskt vårmöte den 25–27 april 2018 i Linköping.

Kwak et al. Experiences from the development and implementation of guidelines for Occupational Health Services. ProWorkNet konferens, september 2018 i Sigtuna.

Kwak et al. FHV Branschförening *Ny på jobbet: En introduktion om företagshälsovården idag* seminarier: föreläsningar om riktlinjen och implementering av företagshälsans riktlinjen 2018, 2019 i Stockholm.

Jensen och Kwak. The Partnership Model for Research in Worker's Health – a novel method for ensuring a sustainable working life. Workshop inom Job och Mind project vid National Research Centre for the Working Environment, juni 2017 i Köpenhamn, Danmark.

I olika sammanhang under 2017–2019 har projektet presenterats till representanter av företagshälsan (bl.a. Previa, Feelgood, Branschföreningen Sveriges Företagshälsor), arbetsgivarrepresentanter (bl.a. Svenskt Näringsliv, SACO, Sveriges Kommuner och Landsting) samt vid Institution för miljömedicin, Karolinska Institutet.

## Referenser

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Sickness, Disability and Work. Breaking the Barriers. A Synthesis of Findings Across OECD Countries 2010.*
2. AFA Försäkring. *Psykisk Ohälsa.* Stockholm 2013.
3. AFA Försäkring. *Psykiska diagnoser i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg.* Stockholm 2015.
4. Arbetsmiljöverket. *Grund- och gymnasieskolan. Korta arbetsskadefakta nr. 2/2015.*
5. Jensen et al. *Företagshälsans riktlinjegrupp, Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen. En sammanställning från Företagshälsans riktlinjegrupp 2/2015, 2015.*
6. Arbetsmiljöverket. *Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna.* Stockholm. AFS 2015:4.
7. Francke A, Smit M, de Veer A, et al. *Factors influencing the implementation of clinical guidelines for health care professionals: a systematic meta-review.* BMC Medical Informatics and Decision Making. 2008; 8(38)
8. Gagliardi AR, Alhabib S. *Trends in guideline implementation: a scoping systematic review.* Implementation science. 2015;10: 54.
9. Nilsen P. *Making sense of implementation theories, models and frameworks.* Implementation Science. 2015;10: 53.
10. Damschroder LJ, Aron DC, Keith RE et al. *Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science.* Implementation Science. 2009; 4: 50.
11. Eurofond and EU-OSHA. *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2014.
12. Forsberg Kankkunen T. *Access to networks in genderized contexts: the construction of hierarchical networks and inequalities in feminized, caring and masculinized, technical occupations.* Gender, Work and Organization. 2014: 21 (4); 340-352.
13. Powell BJ, Waltz TJ, Chinman MJ et al. *A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project.* Implementation Science. 2015;10: 21.
14. Squires JE, Sullivan K, Eccles MP, Worswick J, Grimshaw JM. *Are multifaceted interventions more effective than single-component interventions in changing health-care professionals' behaviours? An overview of systematic reviews.* Implement Sci. 2014;9(1):152.
15. Arbetsmiljöverket. *Projektrapport för Arbetsmiljöverkets nationella tillsyn av skolan 2013-2016. Rapport 2017:1.*
16. Kwak L, Lornudd C, Björklund C et al. *Implementation of the Swedish Guideline for Prevention of Mental ill-health at the Workplace: study protocol of a cluster randomized controlled trial, using multifaceted implementation strategies in schools.* BMC Public Health. 2019; 19:1668.

17. Savage, C. Overcoming inertia in medical education. Inst för lärande, informatik, management och etik/Dept of Learning, Informatics, Management and Ethics. 2011.
18. Michie S, Van Stralen M. och West R. The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*. 2011; 6(1): 42.
19. Taylor MJ, McNicholas C, Nicolay, C. et al. Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare. *BMJ Quality and Safety*, 2013.
20. Ware J, Kosinski M, Turner-Bowker D. et al. How to score: version 2 of the SF-12 health (with a supplement documenting version 1). Health Assessment Lab, Lincoln, RI, Quality Metric Incorporated 2002.
21. Elo AL, Leppänen A, Jahkola A. Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 2003, 29(6), 444-451.
22. Demerouti E, Bakker, AB, Vardakou I, Kantas A. The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment* 2003, 19, 12.
23. Aronsson G, Svensson L, Gustafsson K. Unwinding, Recuperation, and Health Among Compulsory School and High School Teachers in Sweden. *International Journal of Stress Management* 2003, 10, 217.
24. Berthelsen H, Westerlund H, Søndergård Kristensen T. Stressforskningsrapport nr 326: COPSOQ II- en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser. Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet, 2014.
25. Nübling M, Vomstein M, Haug A, Nübling T, Adiwidjaja A. European uropean -Wide Survey on Teachers Work Related Stress– Assessment, Comparison and Evaluation of the Impact of Psychosocial Hazards on Teachers at their Workplace. FFAS: ETUCE Teacher pilot study 2011.
26. Kulikowski K. Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool—a literature review. *Int J Occupational Medicine and Environmental Health*. 2017, 30, 161-175.
27. Kvale, Brinkmann. Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur 2009
28. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2006; 3 (2): 77-101.
29. Balas E, Boren S Managing Clinical Knowledge for Health Care Improvement. Van Bommel JH, McCray AT, Yearbook of Medical Informatics. Stuttgart: Schattauer Verlagsgesellschaft mbH, 2000:65–70
30. Grant J, Green L, Mason B Basic research and health: a reassessment of the scientific basis for the support of biomedical science. *Res Eval* 2003; 12:217–24
31. Wratschko K Empirical Setting: The pharmaceutical industry. Strategic Orientation and Alliance Portfolio Configuration. New York, NY: Springer, 2009

32. Powell BJ, Proctor EK, Glass JE. A systematic review of strategies for implementing empirically supported mental health interventions. *Research in Social Work and Practice*. 2014; 24(2):192–212.
33. Buchanan, J. May I be excused? Why teachers leave the profession. *Asia Pacific Journal of Education* 2010, 30, 199-211.
34. Skaalvik EM, Skaalvik S. Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say? *International Education Studies*. 2015; 8: 181-192.
35. Lindqvist P, Nordänger UK. Who dares to disconnect in the age of uncertainty? Teachers' recesses and 'off-the-clock' work. *Teachers Teaching: theory practice*. 2006; 12: 623-637.
36. Arbetsmiljöverket. Grund- och gymnasieskolan. Korta arbetsskadefakta Nr 2/2015. Stockholm.
37. Nilsson M. Salutogenic Resources in the Everyday Lives of Teachers. Promoting workplace learning and well-being. Thesis. Lunds University, Lund, 2017.
38. Biesta, G. Good education in an age of measurement: on the need to reconnect with the question of purpose in education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 2009, 21, 33-46.
39. Hopmann ST. No child, no school, no state left behind: Schooling in the age of accountability. *Journal of Curriculum Studies* 2008, 40, 417-456.
40. Skaalvik EM, Skaalvik S. Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education* 2017, 20, 775-790.
41. von Thiele Schwarz U, Lundmark R, Hasson H. Getting on the same page -Co-created program logic (COP) in Organizational interventions for health and well-being: A handbook for evidence-based practice (Eds. Nielsen, Noblet), Taylor and Francis 2018.
42. <https://news.cision.com/se/afa-forsakring/r/chef-och-medarbetares-olika-uppfattningar-paverkar-halsoframjande-insatser,c3066360>
43. <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/arbetsmiljoansvar-i-skolan/>
44. Nytrø K, Saksvik PØ, Mikkelsen A et al. An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and Stress*. 2000; 14, 213–225.
45. Moore GF, Audrey S, Barker M. et al. Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *British Medical Journal*. 2015; 350.
46. Aarons GA, Ehrhart MG, Farahnak LR, Sklar M. Aligning leadership across systems and organizations to develop a strategic climate for evidence-based practice implementation. *Annual Reviews of Public Health*. 2014; 35:255–74.
47. Klein KJ, Conn AB, Sorra JS. Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2001; 86:811–24
48. Forsell, Åberg Wisted, Brommels et al. Supported local implementation of clinical guidelines in psychiatry: a two-year follow-up. *Implementation Science* 5: 2010
49. Higgins, Weiner och Young. Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 2012; 33, 366–388

50. Kuhne-Eversmann L, Fisher MR. Improving knowledge and changing behavior towards guideline based decisions in diabetes care: a controlled intervention study of a team-based learning approach for continuous professional development of physicians. *BMC Research Notes*. 2013; 6:14.
51. Joosen M, van Beurden KM, Rebergen DS. Effectiveness of a tailored implementation strategy to improve adherence to a guideline on mental health problems in occupational health care. *BMC Health Service Research*. 2019 May 3;19(1):281.
52. Kiessling A, Hendriksson P. Efficacy of case method learning in general practice for secondary prevention in patients with coronary artery disease: randomized controlled study. *British Medical Journal*. 2002; 325: 877-80.

## Appendix

Tabell 1. Implementeringsstrategier, kopplat till konstruktion och innehåll i COM-B.

Implementeringsstrategier	COM-B	Innehåll
Utbildningsdag	Motivation	Introduktion av forskargruppen, innefattande syfte och mötesstruktur.
	Psykologisk kapacitet	Forskargruppen presenterar riktlinjens innehåll.
	Reflektiv motivation	Övning 1: skolorna diskuterar eventuellt behov av att anpassa riktlinjens rekommendationer till skolmiljön.
	Psykologisk kapacitet	Övning 2 (världscafé): skolorna utbyter kunskap om hur de följer riktlinjens rekommendationer och följsamhetens eventuella hinder och främjandefaktorer.
	Reflektiv motivation	Övning 3: varje enskild skola väljer en rekommendation att implementera och diskuterar fördelarna med att följa den valda rekommendationen.
	Reflektiv motivation	Övning 4: Varje enskild skola utvecklar en handlingsplan för implementering av den valda rekommendationen.
	Social möjlighet Motivation	Övning 5 (djävulens advokat): parvis – skolorna granskar varandras handlingsplan.
	Psykologisk kapacitet Motivation	Forskargruppen presenterar begreppen hinder och främjandefaktorer. Gruppdiskussion kring vad som kan påverka implementeringen av den utvecklade handlingsplanen och vad som kan säkerställa en framgångsrik implementering.
	Motivation	Forskargruppen ber varje enskild skola att svara på frågor om ”motiverande coaching” med syfte att skapa motivation till att implementera riktlinjen.
Implementerings- teams	Social möjlighet	Individerna i implementeringsgruppen bistår med socialt stöd inom gruppen.
	Social möjlighet	Implementeringsgruppen bistår med socialt stöd, förebild samt möjlighet till erfarenhetsutbyte och social jämförelse mellan grupperna.
	Reflektiv motivation	Förbättringscyklerna <i>Planera, Göra, Studera, Agera</i> (eng. <i>Plan-Do-Study-Act</i> ) ger implementeringsgrupperna ett strukturerat förhållningssätt till implementeringen av riktlinjens rekommendationer.
	Social möjlighet	Kommunikationsplanen kommer ge implementeringsgrupperna möjlighet att specificera det stöd de behöver från kommunens utbildningsnämnd för att genomföra implementeringsprocessen
Workshop 1	Reflektiv motivation	Introduktion, varje enskild skola beskriver vilken rekommendation de under utbildningsdagen valde att implementera, samt vilka aktiviteter som redan genomförts.
	Psykologisk kapacitet	Forskargruppen introducerar rekommendation 1 och specificerade målbeteenden
	Psykologisk kapacitet	Forskargruppen introducerar begreppet SMARTA mål (eng. <i>SMART-goals</i> ).
	Reflektiv motivation	Övning 1 (PLANERA): implementeringsteam tar fram ett skriftligt SMART mål kopplat till en rekommendation de planerar att implementera.
	Psykologisk kapacitet, reflektiv motivation	Övning 2 (PLANERA): implementeringsgrupperna genomför en planeringsövning där de i små, detaljerade steg specificerar hur de ska nå deras SMARTA mål. Övningen resulterar i en



		handlingsplan som detaljerat beskriver de olika stegen, när de kommer genomföras samt vem som är ansvarig för vad.
	Social möjlighet	Plenar diskussion om stöd och kommunikation, både mellan implementeringsgrupperna och tillsammans med kommunens utbildningsnämnd.
<b>Workshop 2</b>	Reflektiv motivation	Implementeringsteams presenterar kortfattat om de genomfört sin specifika plan (GÖRA), vilka hinder och främjandefaktorer som påverkade genomförandet (STUDERA) och vad i planen som behöver anpassas (AGERA).
	Psykologisk kapacitet	Forskargruppen presenterar begreppet beteendeförändring och faktorer som kan påverka beteendeförändring.
	Reflektiv motivation, social möjlighet	Övning 1: parvis – implementeringsteams diskuterar hinder som påverkade genomförandet (STUDERA) och möjliga lösningar till dessa hinder.
	Reflektiv motivation	Övning 2: baserat på övning 1 väljer varje enskilt implementeringsteam att antingen anpassa deras handlingsplan (AGERA) eller utveckla en ny handlingsplan (PLANERA)
	Social möjlighet	Plenar diskussion med en representant från kommunens utbildningsnämnd kring nödvändigt stöd för en lyckad implementering.
	Reflektiv motivation	Varje enskilt implementeringsteam presenterar kortfattat deras (uppdaterade) handlingsplan (PLANERA).
<b>Workshop 3</b>	Psykologisk kapacitet, motivation	Forskargruppen diskuterar vikten av att ha tydliga rutiner för att säkerställa att implementerade förändringar är upprätthållna över tid.
	Reflektiv motivation	Varje enskilt implementeringsteam presenterar kortfattat ifall de genomfört deras specifika handlingsplan (GÖRA), vilka hinder och främjandefaktorer som påverkade genomförandet (STUDERA) och vad som behöver anpassas i handlingsplanen (AGERA).
	Reflektiv motivation	Implementeringsteam anpassar deras handlingsplan (AGERA) eller utvecklar en ny handlingsplan (PLANERA).
	Reflektiv motivation	Övning 1: (baklänges-brainstorming) plenar övning i syfte att identifiera barriärer som hindrar individer att följa rutiner. Övningen resulterar i konsensus kring hur en optimal rutin borde se ut.
	Reflektiv motivation	Övning 2: varje enskilt implementeringsteam väljer en rekommendation de vill utveckla en rutin för.
	Reflektiv motivation	Övning 3: varje enskilt implementeringsteam utvecklar en rutin för den valda rekommendationen där de beskriver hur rekommendationen kan bli ett återkommande inslag i verksamheten (PLANERA), till exempel: hur kan vi säkerställa att bedömning av sociala och organisatoriska risker blir ett återkommande inslag på vår arbetsplats.
<b>Workshop 4</b>	Reflektiv motivation	Övning 1: implementeringsteam reflekterar kring hur de för närvarande arbetar med rekommendation 3.
	Reflektiv motivation, social möjlighet	Plenar diskussion kring nuläget följksamhet till rekommendation 3.
	Psykologisk kapacitet, motivation	Forskargruppen presenterar rekommendation 3 och specificerade målbeteenden
	Reflektiv motivation	Övning 2 (PLANERA): implementeringsgrupperna tar fram ett skriftligt SMART-mål för rekommendation 3.
	Reflektiv motivation	Övning 3 (PLANERA): implementeringsgrupperna genomför en planeringsövning där de i små, detaljerade steg specificerar hur de ska nå deras SMART-mål. Övningen resulterar i en handlingsplan

		som detaljerat beskriver de olika stegen, när de kommer genomföras samt vem som är ansvarig för vad.
	Reflektiv motivation	Varje enskilt implementeringsteam presenterar kortfattat deras handlingsplan (PLANERA).
<b>Workshop 5</b>	Reflektiv motivation	Varje enskild implementeringsgrupp presenterar kortfattat om de genomfört sin specifika plan (GÖRA), vilka hinder och främjandefaktorer som påverkade genomförandet (STUDERA) och vad som behöver anpassas i planen (AGERA).
	Psykologisk kapacitet, motivation	Forskargruppen fortsätter presentation kring rekommendation 3 och specificerade målbeteenden.
	Reflektiv motivation	Övning 1: implementeringsgrupperna genomför en övning relaterad till rekommendation 3. Övningen syftar till att stödja implementeringsgrupperna med prioriteringen av vilka sociala- och organisatoriska arbetsmiljöområden som behöver utvecklas.
	Reflektiv motivation	Övning 2: Implementeringsgrupperna anpassar deras handlingsplan (AGERA) eller utvecklar en ny handlingsplan (PLANERA) kopplat till genomförandet av rekommendation 3.
	Reflektiv motivation	Övning 3: implementeringsgrupperna reflekterar kring det fortsatta arbetet med implementeringen av rekommendationerna samt följsamheten till rekommendationerna. Utöver det gör grupperna en plan kring det kommande skolåret, till exempel: hur kommer implementeringsgruppens arbete fortskrida, hur ofta kommer de träffas och behövs ytterligare gruppmedlemmar osv.

Nedanstående aktivitet hjälper dig att identifiera 1) potentiella medlemmar till din arbetsgrupp och 2) möjligt organisatoriskt stöd till arbetsgruppen.

### Instruktioner

1. Identifiera potentiella medlemmar till arbetsgruppen baserat på syftet att öka det systematiska arbetsmiljöarbete som förebygger psykisk ohälsa.



- Tänk på din nuvarande personal och hur deras arbetsuppgifter och kompetenser passar med funktionen av den arbetsgrupp du ska forma.
- Använd nedanstående tabell för att identifiera potentiella medlemmar, vilken roll de skulle kunna ha och en motivering till varför de skulle vara bra medlemmar i arbetsgruppen.

Möjliga medlemmar i arbetsgruppen		
Namn	Roll i arbetsgrupp	Kompetens alternativt organisatorisk funktion och motivering för inkludering

## 2. Identifiera organisatoriskt stöd till arbetsgruppen

- Vilket organisatoriskt stöd behöver dessa medlemmar i deras roller i arbetsgruppen (t.ex. Hur kan tid avsättas för arbetsgruppens ansvarsområden)?

