

# Vad är det vi gör när vi får till det?

Ett inspirationsmaterial utifrån 30 praktikers erfarenheter av att arbeta med delaktighet, fördjupad förståelse och lärande i arbetsmiljö- och förändringsarbete.

2026

HAP-projektet

Institutet för stressmedicin

Västra Götalandsregionen

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Inledning.....	4
1. Ett tydligt syfte och en delad förståelse .....	7
2. Tid och utrymme att stanna upp.....	9
3. Ett ledarskap som möjliggör.....	11
4. Ett tryggt och tillåtande klimat .....	13
5. Strukturer och mötesplatser som skapar utrymme.....	15
5.1 Exempel på strukturer och möten för reflektion som lyftes under samtalen.....	17
6. En fördjupad förståelse för komplexitet.....	18
7. Implementering är mer än att besluta .....	21
8. Delaktighet som bärare och minne.....	23
9. Att arbeta mot strömmen.....	25
Tips på vidare läsning .....	27

## Sammanfattning

Detta inspirationsmaterial bygger på samtal mellan 30 praktiker inom arbetsmiljö, ledning och HR om vad som faktiskt gjort skillnad när man lyckats skapa delaktighet, fördjupad förståelse och lärande i arbetsmiljö- och förändringsarbete. Materialet är inte tänkt som en manual, utan som en sammanställning av erfarenheter praktiska insikter från verksamheter som arbetat med att utveckla den sociala och organisatoriska arbetsmiljön.

Utgångspunkten är HAP-projektets iakttagelse att många verksamheter har svårt att skapa hållbara och verksamma arbetsmiljöinsatser, särskilt när det gäller organisatoriska och sociala frågor. Observationer av hur tio verksamheter arbetat visade återkommande utmaningar kring deltagande, analys och anpassning under arbetets gång. Som en del av återföringen samlades deltagare från verksamheterna i workshopar där deltagarna konkret fick beskriva vad de gjort när arbetet fungerat, vilka förutsättningar som behövts och vad som ofta brister.

Sammanställningen mynnar ut i åtta gemensamma framgångsfaktorer samt ett nionde avsnitt om styrning och organisationskultur. Återkommande teman är behovet av ett tydligt syfte och en delad förståelse, tid och utrymme för reflektion, ett ledarskap som möjliggör, ett tryggt och tillåtande klimat, samt strukturer och mötesplatser som gör lärande möjligt i vardagen. Materialet betonar också vikten av att ta komplexitet på allvar, att inte gå för snabbt från problem till lösning, att förstå implementering som en pågående process och att bygga arbetssätt som inte blir beroende av enskilda personer.

Den övergripande slutsatsen är att välfungerande arbetsmiljö- och förändringsarbete sällan faller på bristande vilja, utan oftare på att förutsättningarna inte finns på plats. Delaktighet, fördjupad förståelse och lärande uppstår inte av sig själva och kan inte kopieras från en verksamhet till en annan. De behöver organiseras, ges tid, bäras av fler än bara ledarskapet och hållas levande över tid. Samtidigt visar materialet att även goda arbetssätt riskerar att motverkas av styrning, uppföljning och organisationskulturer som premierar snabbhet, produktion och budget framför reflektion, förståelse och långsiktig utveckling.

# Inledning

*Vad är det vi gör när vi får till det?*

*Vad är det som gör att vi ibland lyckas med att utveckla delaktigheten, få till den fördjupade förståelsen och bygga ett organisatoriskt lärande? Och andra gånger inte?*

En solig vårdag 2026 samlades 30 praktiker inom arbetsmiljö, ledning och HR i Göteborg för att tillsammans samtala kring dessa frågeställningar.

Det är vår förhoppning att denna sammanställning ska ha satt ord på en del av den "tysta kunskap" som finns bland praktiker kring utmaningar och möjligheter med att bygga förändring i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön utifrån delaktighet, fördjupad förståelse och organisatoriskt lärande.

Att uppmärksamma dessa faktorer handlar både om att bygga bättre och att värna arbetsmiljön under arbetets gång.

Men kom ihåg: Detta är varken en manual eller en checklista.

Vi säger inte "gör så här". Alla insatser och verksamheter skiljer sig åt, och ett av budskapen i det materialet är också att undvika "copy-paste".

Vår uppmaning är i stället: *Tänk* på det här för att lyckas. Och gärna tillsammans.

Ett stort tack till er som kom till Göteborg och deltog i samtalen. Ni gör skillnad!

Tack också till Henrik Eklund, Annemarie Hultberg, Adrian Nählinder, Sandra Pettersson och Jonathan Severin från projektgruppen och Institutet för stressmedicin som dokumenterade dagen. Ett särskilt tack till Adrian som sammanställde dokumentationen till detta inspirationsmaterial. Och inte minst ett tack till AFA Försäkring som möjliggjorde dagen.

Trevlig läsning!

**Magnus Åkerström, projektledare HAP**

Forskningsledare, docent i arbets- och miljömedicin

Institutet för stressmedicin

Västra Götalandsregionen

## Om HAP-projektet

Vad är det som gör att det inte alltid blir som vi vill när vi arbetar med arbetsmiljön? Vilka är de goda förutsättningarna som leder till långsiktigt hållbara och verksamma åtgärder i arbetsmiljöarbetet?

Det har varit några av utgångspunkterna för HAP-projektet (hållbara arbetsförhållanden i praktiken) som efter fyra år avslutas under hösten 2026. Syftet med projektet har varit att öka kunskapen om hur arbetsgivares förebyggande arbetsmiljöarbete kan organiseras och genomföras för att säkerställa hållbara arbetsförhållanden hos medarbetare.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet har visat sig fungera väl för att undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp förhållanden i relation till en fysisk arbetsmiljö. Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är i större utsträckning beroende av en fungerande kollektiv praktik där en bredd av perspektiv ska försöka förstå, nå samsyn, designa och bedöma framgången kring något som ofta varken låter sig mätas eller som man kan ta på. Och det är inte alltid så lätt.

I en del har projektet följt hur ett tiotal verksamheter arbetat med att planera, utforma och genomföra förebyggande arbetsmiljöinsatser, bland annat genom att följa dokumentation och genom att observera möten och workshops.

Observationerna har sedan strukturerats, analyserats och återkopplats utifrån de så kallade Sigtunapprinciperna – tio forskningsbaserade riktlinjer som kan användas för att designa, genomföra och utvärdera organisatoriska insatser. (Se tips för vidare läsning). Förutom att visa på flera goda exempel på hur verksamheterna förberett och genomfört sina insatser, gav analysen en ganska samstämmig bild av förbättringsområden. Gemensamma för de flesta av verksamheterna var utmaningar kring följande:

- **Deltagande:** Bristfälliga förutsättningar för engagemang och deltagande som till exempel stöd, tid och bemanning. Oklarhet/ otydlighet kring de roller som ska utföra arbetet.
- **Analys:** Bristande samsyn kring syfte och mål (vanligast) där man inte har enats om vad som är utmaningen eller hur man ska lösa problemet, eller vad syftet med arbetet är. Detta har lett till att man gör missriktade insatser under resterande process. Resurser, till exempel tid, saknas när man ska skapa en samsyn kring syftet med arbetet.
- **Anpassning:** Brist på anpassning och reflektion under arbetets gång. Man arbetar på utifrån sin ursprungliga plan. Händer det något på vägen tar man i regel inte hänsyn till det.

Med detta som utgångspunkt bjöd HAP-projektet in de observerade verksamheterna till en gemensam återföringsdag där 30 deltagare bland annat fick delta i tre workshoppar på en halvtimme vardera kring områdena delaktighet, analys och lärande.

Instruktionen till deltagarna i varje workshop var att försöka vara så konkreta som möjligt. *Hur gjorde ni? Vad var det vi gjorde som fungerade? Vilka förutsättningar krävdes?*

Samtalen dokumenterades och sammanställdes i föreliggande material.

## Om materialet

Under sammanställningen av det här materialet blev det tydligt hur samtalen kring de olika temana löpte i varandra och att det var liknande förutsättningar som deltagarna lyfte som avgörande, som till exempel tid, samsyn, trygghet, kommunikation, ledarskap och struktur.

Det blev också tydligt hur två av temana kan förstås som förutsättningar för det tredje. Att människor involveras och känner ägarskap ligger till grund för att det kan skapas en gemensam och tillräckligt djup förståelse av nuläget vilket i sin tur är viktiga beståndsdelar (om än inte de enda!) för att lärdomar ska kunna tas tillvara i det fortsatta arbetet.

Dispositionen i detta material följer därför inte de tre workshopspåren var för sig, utan har strukturerats utifrån de förutsättningar som återkom på tvärs genom samtalen.

De inledande avsnitten nedan föreslår åtta gemensamma framgångsfaktorer i arbetet med delaktighet, fördjupad förståelse och lärande i arbetsmiljö- och förändringsarbete.

Avsnitt nio skiljer sig något och samlar i stället erfarenheter i förhållande till styrning och organisationskultur.

De sammanfattande "med andra ord" som avslutar varje avsnitt är framtagna med hjälp av Copilot.

Under återföringsdagen var temat för en av workshoparna *analys*. I denna sammanställning används övervägande termen *fördjupad förståelse* för att benämna samma sak.

## Definitioner

**delaktighet** = att berörda får förstå, påverka och bidra i arbetet på ett sätt som skapar engagemang, ansvar och ägarskap.

**analys/fördjupad förståelse** = att tillsammans undersöka nuläget, tolka underlag och pröva flera perspektiv för att förstå problem, behov och möjliga vägar framåt.

**lärande** = att erfarenheter och reflektion omsätts i förändrad förståelse, handling eller arbetssätt så att arbetet kan utvecklas över tid.

## 1. Ett tydligt syfte och en delad förståelse

**Att arbeta tillsammans kräver en gemensam bild av varför man gör något och vart man är på väg. Det återkom tydligt i samtalen, oavsett om det handlade om delaktighet, fördjupad förståelse eller lärande.**

Samtidigt beskrev många att samarbete ofta tas för givet. Man utgår från att det bara ska fungera, i stället för att skapa former för det. Ofta läggs också för lite tid i början. När arbetet inte är ordentligt förankrat från start är det lätt att det längre fram tappar både riktning och ägarskap.

Flera betonade också att roller och ansvar behöver vara tydliga. Vem är arbetet till för? Vem driver det framåt? Vad kan olika personer påverka? Om det är oklart blir det svårare att skapa både delaktighet och en gemensam riktning.

När uppdrag, ansvar och målbild var otydliga uppgavs samarbetet fungera sämre. Då fanns en risk att arbetet blir en rad enskilda insatser i stället för något man driver tillsammans. Därför behöver man inte ha för bråttom i början. Det är viktigt att lägga tid på att skapa samsyn, tydliggöra ramarna och se till att alla får samma information och möjlighet att prata om den tillsammans.

Det handlade också om att människor behöver förstå varför arbetet görs, vilket problem som ska lösas, vad målet är och vem det ska skapa nytta för. Man behöver helt enkelt förstå nuläget tillsammans och få syn på vad man försöker åstadkomma. När sådana frågor får diskuteras i grupp, och inte bara kommer uppifrån som ett uppdrag, blir det lättare att skapa delaktighet och ett gemensamt vi.

Det lyftes också som viktigt att involvera rätt personer tidigt, inte minst dem som berörs av arbetet eller ska ta emot resultatet längre fram. Det spelar också roll hur arbetet presenteras i början. Informationen behöver vara tydlig, genomtänkt och nå fram till rätt personer i rätt tid.

Flera betonade dessutom att bilden av nuläget behöver byggas från flera håll, inte minst från medarbetarnas erfarenheter. Enkäter och annan data kan vara ett stöd, men de räcker inte i sig. Underlagen behöver tolkas tillsammans för att bli meningsfulla. Ibland behöver man göra det mer än en gång. Därför blir dialog i olika former viktig — till exempel workshopar eller andra forum där människor kan lyssna på varandra och bygga en gemensam förståelse.

## Sagt under samtalen

- Man behöver lägga tid på delaktighet och att forma arbetet tillsammans.
- Vi bara förutsätter att folk kan jobba tillsammans. Grundfrågan blir, hur har vi organiserat för att man ska kunna samarbeta. Är uppgiften att samarbeta ens väldefinierad?
- Lärande är ingången och det är den man oftast inte jobbar med, för man har för mycket att göra och man har inte riktigt metoden.
- De väldigt basic förutsättningarna för samarbete finns inte alltid.
- Min upplevelse är att man vill förändra men förstår inte vad man vill komma till.
- När insatser rinner ut i sanden beror det ofta på att vi misslyckats med lärandet så att alla inte förstår vad man vill åstadkomma.
- Ihopsatta grupper har svårt att få till detta. Det krävs en stabilitet i gruppen över tid.
- Vi tittar på målet. Vi gör som de sagt.
- Vi har bara informerat, sedan tänker man att de ska göra.
- Man borde göra ett avstamp: var är vi nu?
- Bristande samsyn om syfte och mål = missriktade insatser.
- Vi:et skapas i dialog.
- Saknades också andra nyckelaktörer som kunde vara med: fackliga ombud.
- Vi bestämde inledningsvis, men ingen riktigt ägde arbetet.
- Man missar att grundligt gå igenom problemställningen. Måste analysera vad problemet är egentligen.
- Viktigt att få med nyckelaktörer, och fastställa vilka som är nyckelaktörer.
- Vilken information saknas om nuläget: hur får vi fram den?
- Hur upprätthåller vi samsyn i gruppen kring problem, syfte och målbild?

### Med andra ord

Utan gemensam förståelse för varför och varhän reduceras lärande till aktivitet eller avrapportering

Utan gemensam riktning blir arbetet något vi gör – inte något vi förstår.

Genomförandet i praktiken börjar inte i aktivitet – utan i att vi faktiskt menar samma sak när vi pratar om vad vi ska göra och varför.

## 2. Tid och utrymme att stanna upp

**Faktorn tid återkom hela tiden i alla samtal. Inte bara som allmän tidsbrist, utan som brist på avsatt tid för det som faktiskt behövs för att skapa delaktighet, fördjupad förståelse och lärande.**

Det handlar om tid för att stanna upp, prata tillsammans, tolka det som händer och justera arbetet längs vägen. Men i många verksamheter går vardagen i stället ut på att hinna göra. Det som kräver eftertanke, dialog och gemensam bearbetning får stå tillbaka.

Flera beskrev att reflektion ofta trängs undan av rapportering, snabba lösningar och krav på att visa resultat. Då riskerar lärande att bli något som sker vid sidan av arbetet, i stället för som en del av det. Frågan "när hinner vi stanna upp och reflektera?" återkom i flera samtal.

Samtidigt framhålls att tid inte bara handlar om att komma vidare, utan också om att våga stanna kvar tills man är färdig med en fråga. Ibland går arbetet för fort. Ibland står det still därför att man inte vågar ta nästa steg. Därför handlar tid både om utrymme för reflektion och om möjlighet att omsätta insikter i handling.

I materialet lyfts också att tid hänger nära samman med andra resurser, såsom kompetens och tillgång till stöd. Om delaktighet och lärande ska bli mer än goda ambitioner behöver det finnas tid i processgrupper, planerade tillfällen för gemensam bearbetning och en aktiv prioritering av dessa aktiviteter i vardagen.

Sammantaget verkar problemet sällan vara brist på vilja. Det som oftare saknas är tid, utrymme och arbetssätt som ger plats för eftertanke, samsyn och gemensamt ansvar. När det inte finns trängs lärandet undan, även när ambitionen finns. Det behövs därför avsatt tid för att tänka tillsammans, inte bara tid för att göra.

### Sagt under samtalen

- När hinner vi lära och reflektera?
- Med mycket tid i början blir det ofta bättre på slutet.
- Tid är det enda vi har – men inte pengar att använda den tiden.
- Lärandet trängs undan av annat.
- Så som man skulle vilja jobba finns det ingen tid för – och det är också det man mäter.
- Man vill lösa problemet snabbt – budgetår, valår.
- Vi underskattar tid. Vi vill inte backa.
- Hellre att man skulle kunna få dra ut på det lite för att hinna reflektera.

## **Med andra ord**

Tid är inte en resurs vid sidan av – det är själva villkoret för att något annat än aktivitet ska kunna uppstå.

Brist på tid är sällan en neutral faktor – den styr bort från sådant som kräver eftertanke.

Det vi inte ger tid kommer vi heller inte att förstå.

Lärande dör inte av motstånd – utan av tidsbrist.

### 3. Ett ledarskap som möjliggör

**Ledarskap återkom i samtalen som en avgörande del av varför förändringsarbete ibland fungerar och ibland tappar fart. Det handlar inte bara om att ge klartecken, utan om att skapa stöd för arbetet, följa det över tid och visa att frågan är viktig på riktigt. Det spelar också roll när en ledare visar engagemang och står kvar i arbetet.**

Flera betonade att ledarskap inte bara handlar om att driva igenom ett färdigt upplägg. Det handlar också om att ha kunskap, erfarenhet och trygghet nog att kunna justera arbetet längs vägen. Ibland krävs mod att ändra kurs, även när planen redan är satt.

Samtidigt behöver någon med ansvar hålla ihop arbetet, följa upp och se till att det inte tappar fart. Annars finns en risk att det stannar vid ett projekt vid sidan av, eller rinner ut i sanden.

Många lyfte också vikten av närvarande chefer som känner verksamheten, bygger relationer och delar verklighet med sina medarbetare. Det blir särskilt viktigt i komplexa eller känsliga frågor, där man behöver förstå sammanhanget och kunna skilja på det som handlar om enskilda personer och det som handlar om hur arbetet är organiserat.

Den högre ledningens roll återkom också. Om högre chefer inte följer utvecklingen, saknar kunskap om frågan eller står för långt från verksamheten blir det svårare att skapa lärande längre ner i organisationen. Det som efterfrågas och följs upp högre upp visar också vad som faktiskt räknas.

Flera tog också upp problem med hög chefsomsättning, svaga överlämningar och glapp mellan nivåer. När personer eller ledningsgrupper byts ut försvinner ofta både riktning och kraft, och arbetet behöver börja om.

En annan återkommande utmaning var att chefer ofta förväntas driva förändringsarbete ganska ensamma. När stödstrukturer, tydliga roller och uppbackning från högre ledning saknas blir arbetet sårbart.

#### Sagt under samtalen

- Att efterfråga lärdomar skapar reflektion. Det saknas att en chef över chefen frågar, hur går det för oss? Vart är vi på väg?
- Frågan är om man tar sig tid att reflektera högre upp i systemet?
- Jag minns från skolan hur det var att möta en lärare som faktiskt var intresserad. Det är så mycket mötet, vi påverkar varandra så otroligt mycket. När vi brinner överför vi.
- Om lärande inte efterfrågas högre upp dör det längre ner.
- Återkoppling är viktig i båda riktningarna, både nerifrån och upp och uppifrån och ner.
- Viktigt i dessa fall att högre ledning äger det, lever det och pratar om det i forum, vad har det bidragit till, vad har vi lärt oss, har det bidragit till en förflyttning?

- Glapp mellan led, där det saknas förståelse hos högre chefer.
- Får använda arbetsmiljökrav osv för att få genomslag hos ledning.
- Ledningens fokus signalerar vad som egentligen räknas.
- Inte bra om någon bara bestämmer: Så här gör vi.
- Måste få med högre chef för att skapa kontinuitet.
- Hos oss premieras enbart att hålla budget – inte att vara en bra chef.
- Närvarande ledarskap: Vad behövs här just nu?
- Man kan behöva välja att inte gå in med ett förändringsarbete i en grupp som inte är redo/tillräckligt stabil. Först kan man behöva lösa konflikter eller problem.
- Nu tycker jag ofta vi pratar om att ledning/politiker/högre beslutsfattare måste göra massa saker ... men, vilka förutsättningar har de?
- Har de inte rätt bild av vad som händer, då hinner de inte. Om de får en förenklad bild, får de en felaktig bild där chefer underifrån inte vågar lyfta faktiska/verkliga problem.
- Vad finns det för förutsättningar hos högre ledning? Vilken möjlighet har de? Vad hindrar att de är med?

### **Med andra ord**

Det som ledningen följer upp blir verklighet – resten blir ambition.

Ledarskap märks inte i vad som sägs – utan i vad som efterfrågas och följs upp.

Om ingen bär frågan över tid slutar den att vara en fråga.

## 4. Ett tryggt och tillåtande klimat

**För att förstå nuläget, lyfta problem, dela erfarenheter och lära tillsammans behöver människor våga bidra i samtalet. I samtalen blev det tydligt att upplevelsen av psykologisk trygghet\* har stor betydelse för det kollektiva skapande som ett förändringsarbete kring arbetsmiljö ofta innebär.**

Det handlar om att kunna säga hur det är, visa osäkerhet, lyfta det som inte fungerar och pröva olika perspektiv. När olikheter möts med nyfikenhet i stället för motstånd blir det lättare att skapa en gemensam och djupare förståelse. Hur frågor ställs, i vilken ton de ställs och i vilket sammanhang de tas upp påverkar mycket om människor öppnar sig eller drar sig undan.

Därför behöver man vara uppmärksam på grupper där misstag, invändningar eller avvikande uppfattningar snabbt möts med skuld eller ett enkelt rätt-eller-fel-tänkande. Då blir det svårare att få fram det som faktiskt behöver sägas.

Flera gav exempel på mer aktiva faciliterande arbetssätt som kan sänka tempot, pröva olika scenarier och hjälpa gruppen att följa frågor vidare till bakomliggande orsaker, också när det känns obekvämt eller utmanar invanda arbetssätt.

Det kräver i sin tur ett ledarskap som visar att öppenhet, reflektion och prövande är önskvärt, och som inte går för snabbt till lösningar.

I samtalen framhölls också att det behövs mötesformer som underlättar för människor att förstå vad andra ser. För mycket formalia kan hämma samtalet, men en alltför tillåtande kultur utan ramar kan göra arbetet otydligt och svårt att driva vidare. Det som efterfrågades var en rimlig balans mellan det mänskliga och det strukturerade.

Bland de exempel som lyftes fanns arbete i mindre grupper, enkla öppningsfrågor och metoder som gör att alla får komma till tals. Samtidigt beskrev flera att det här inte alltid är lätt, särskilt inte i grupper där tryggheten redan är låg eller där människor har olika uppdrag och förutsättningar.

*\* Med psykologisk trygghet menas att medlemmar i en grupp fritt kan dela idéer, frågor och misstag utan rädsla för förlöjligande eller bestraffning. Detta kan bidra till att skapa öppenhet, lärande och innovativ samverkan. (Edmondson, 1999)*

### Sagt under samtalen

- Man behöver prata om det som inte har fungerat
- Viktigt att våga fortsätta till rotorsakerna även om det kan vara lite smärtsamt. En omtyckt process kanske måste göras om.
- Viktigt att ledningen uttalat att man vill ha en lärande kultur där vi inte klandrar varandra utan snarare premierar detta.

- Vad är det du ser som inte jag ser? Att vara nyfikna på varandra. Det är lärande på riktigt. (I stället för "fan vad negativ du är" - Det finns ju en anledning att du bromsar)
- Ibland är problemet för mycket struktur/formalia. Ibland att kulturen är alltför snäll och tillmötesgående utan struktur.
- Man vill inte blotta sig.
- Det kan vara att olika medarbetare har olika uppdrag i en kontext där det finns olika behov. Genom att samla dem och föra dialog ska det skapas samsyn. Jag kan bli så trött på att "vi:et" ska skapas i dialogen. I stället har "vi" gått från att vara arbetskamrater till att bara vara kollegor.

### **Med andra ord**

Utan trygghet finns inget lärande – bara anpassning.

Utan trygghet stannar perspektiven – och då stannar också lärandet.

Det som inte går att säga går heller inte att förstå.

Trygghet är inte en mjuk fråga – det är en praktisk förutsättning för att få fram det som annars inte syns.

## 5. Strukturer och mötesplatser som skapar utrymme

**Den luttrade praktikern vet värdet av struktur, kontinuitet och organisatoriskt minne. I samtalen konstaterar också deltagarna att det inte räcker med goda ambitioner. För att det faktiskt ska bli möjligt för flera perspektiv att mötas, förstå varandra och lära – och dessutom över tid – behöver arbetssätt bäddas in i strukturer i vardagen för att inte bli något tillfälligt, personberoende eller reducerat till ambitioner.**

Det gäller inte bara mellan chefer och medarbetare, utan också mellan olika professioner, nivåer och stödfunktioner. När någon viktig blick saknas riskerar både analysen och delaktigheten att bli ytlig eller ensidig.

Ett återkommande tema i samtalen var också betydelsen av kommunikation och återkoppling mellan nivåer. För att arbetet ska fungera behöver budskap nå fram så att människor förstår samma sak. Samtidigt behöver erfarenheter kunna röra sig både uppåt och nedåt i organisationen utan att tappas bort eller förenklas för mycket. Här uppstår det ofta glapp, där olika nivåer får olika bilder av vad som händer.

Flera lyfte befintliga möten som arbetsplatsträffar, skyddsronder och förbättringsråd som viktiga platser för detta. När de fungerar väl kan de bli forum där erfarenheter tas till vara, problem förstås tillsammans och olika perspektiv möts. Då kan vardagserfarenheter bli en grund för att förstå orsaker, skapa samsyn och göra klokare vägval.

Men många beskrev också motsatsen: att det ofta är oklart vad möten egentligen är till för, och att avrapportering tar över på bekostnad av reflektion och dialog. Då blir mötet mest en kanal för information i en riktning, i stället för en plats för gemensamt lärande.

Ett sätt att motverka detta är att lägga in återkommande hållpunkter i arbetet, till exempel små utvärderingar, uppföljningsfrågor eller lärandesvängar. Tanken är att stanna upp längs vägen, se vad som fungerar och inte, och justera riktningen vid behov. Sådana strukturer kan vara ett viktigt stöd, men bara om de används regelbundet och hålls levande över tid.

Utöver mötesplatser lyftes också reflektionsövningar, regelbundna avstämningar, introduktion och överlämning som viktiga delar. De kan göra stor skillnad när de hjälper människor att mötas, lyssna på varandra, förstå det som händer i vardagen och få syn på vad som behöver förbättras.

### Sagt under samtalen

- Man säger att man ska lära av varandra, men det man gör är att avrapportera.
- Viktigt att inte bara hoppa på något nytt utan också utvärdera vad som var bra med tidigare arbetssätt.
- Lärdomar i sig räcker inte. Om man inte ges rätt förutsättningar så går man på den inslagna vägen, finns ingen tid att justera.
- Vi får höra att "en rutin är framtagen". Men vad innebär det i vardagen? Det kommer inte göra skillnad om vi inte ägnar det 20 minuter varje dag.

*Vad är det vi gör när vi får till det?*

HAP-projektet, Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen 2026

- Jag tycker att vi är dåliga på att fånga upp lärande – ofta börjar vi om från början.
- Att efterfråga lärdomar skapar reflektion.
- Vi pratar struktur och rutiner, men i grund och botten måste kunskapsöverföringen ske i mötet. Och att vi sedan tränar tillsammans.

### **Med andra ord**

Varaktigt lärande kräver form – annars blir det slumpmässigt och personberoende.

Utan form blir lärande något som händer ibland – inte något vi kan räkna med.

Reflektion uppstår inte spontant – den behöver organiseras.

Utan strukturer för att ta vara på erfarenheter börjar vi om, om och om igen.

Alltså: lärande, analys och delaktighet måste organiseras, inte bara önskas.

Arbetet behöver organiseras – annars blir det lätt tillfälligt och personberoende.

## 5.1 Exempel på strukturer och möten för reflektion som lyftes under samtalen

- Att låta erfarenheter/upplevelser i vardagen användas som lärande-case för att på så sätt öka förståelsen för bakomliggande orsaker till en svår eller utmanande situation.
- After Action Review för de som varit mest involverade i en insats för att kunna fånga upp lärande och sätta ord på det. Går även att använda efter enskilda möten eller liknande. Hade mötet ett tydligt syfte och mål – uppnåddes det?
- Övning utifrån fem tankehattar motsvarande olika yrkesroller och roller på en arbetsplats. Märk upp rollerna i rummet och dela ut roller (ej sin egen). Lyft olika situationer eller scenarier och be gruppen ta reda på varandras perspektiv utan att ge lösningar. Skapar mycket aha-upplevelser, förståelse och lärdomar.
- "Blåsut", en reflektionsmodell som används ibland. Ger tillfälle för längre reflektioner. Man går laget runt utan att avbryta. En person dokumenterar.
- Reflektion som metod kan vara en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att hjälpa oss att tänka tillsammans och lösa problem. Det kan också handla om att förskjuta frågan från "varför det blev fel" till "vad var bra" och stärka goda exempel.
- Att regelbundet lägga in "lärandesvängar" där man under arbetets gång fångar upp om man har samsyn kring nuläge, behov, mål etcetera
- Analysmöten där flera chefsled är med för att dela bild och komplexitet mellan verksamhet, stödfunktioner och högre ledning. Kan användas för att fånga upp behov, prioritera, göra vägval och stärka ett lärande perspektiv. Vad ska vi börja göra, fortsätta att göra och sluta att göra?
- En arbetsmiljöinsats kan fungera som katalysator för att få i gång en lärandeprocess.
- Schemalagt förbättringsråd med olika funktioner på arbetsplatsen.
- Genomföra SWOT-analyser en gång i halvåret på arbetsplatsträffarna.
- Skydds rond i grupp.

## 6. En fördjupad förståelse för komplexitet

**I samtalen, särskilt om lärande och fördjupad förståelse, återkom vikten av att inte slarva med analysen och gå för snabbt från problem till lösning. Flera beskrev ett glapp mellan viljan att förbättra och förmågan att först förstå vad situationen faktiskt kräver.**

Bristande analys beskrevs som en orsak till att insatser inte fungerar som tänkt. Det kan handla om att man inte gått tillräckligt på djupet i problemställningen, att man inte nått rotorsakerna eller att man tolkat situationen utifrån för få perspektiv. I stället för att fånga helheten blir analysen uppdelad i enskilda delar som inte sätts samman till en begriplig bild.

Flera beskrev också hur samma metod lätt används på olika platser utan att man prövar om den verkligen passar där. Det som fungerat i en verksamhet fungerar inte automatiskt i en annan. När metoder eller "goda exempel" förs över utan att prövas mot lokala behov och villkor finns en risk att arbetet bygger mer på form än på faktisk förståelse. I sådana fall kan man vara överens om arbetssättet – men ändå missa problemet.

Det här märks också i hur underlag används. Att mäta är inte samma sak som att förstå. Statistik, enkäter, checklistor och andra verktyg kan vara ett stöd, men de säger inte tillräckligt i sig. Först när underlagen tolkas tillsammans börjar de få mening. En återkommande poäng i samtalen var just detta: information blir användbar först när människor pratar om vad den betyder.

För att förstå en komplex\* situation behöver man orka stanna kvar i frågan lite längre. Det kräver nyfikenhet, mod att gå ett steg till och tid att undersöka det som inte är självklart. Hur påverkar organisering, resurser, historik, kultur och arbetsbelastning det man ser? Vilken information saknas? Hur får man fram den? Och delar gruppen verkligen samma bild av problem, syfte och mål?

Flera betonade också att rätt personer behöver finnas med i analysen. De som står nära verksamheten, eller påverkas direkt av det som ska förändras, ser ofta sådant som inte syns i statistik eller i färdiga underlag. När olika perspektiv får mötas och prövas tillsammans blir förståelsen bättre och besluten klokare.

Analys beskrevs också som något som behöver fortsätta under hela processen, inte bara i början. Det handlar om att återkomma till nuläget, pröva sina antaganden, justera sin bild och ibland backa för att tänka om.

Till sist återkom flera till att analys inte bara ska handla om risker och problem. För att förstå helheten behöver man också se vad som fungerar och varför det gör det.

*\* Med en komplex situation menas en situation som inte kan förstås eller lösas fullt ut i förväg. Den kännetecknas av osäkerhet, oförutsägbarhet och icke-linjära beteenden. Orsak och verkan uppstår i samspelet mellan människor över tid. På så vis växer förståelse fram genom handling, dialog och återkoppling – inte genom detaljerad planering, som i mer komplicerade situationer. (Stacey, 1992)*

## Sagt under samtalen

- Man kan inte göra samma överallt – det hänger på grunden och analysen.
- Det som fungerat någon annanstans fungerar inte nödvändigtvis här.
- Våldigt mycket: den här insatsen fungerade där, vi gör så. Man går den lätta vägen hela tiden.
- "Best practise" fungerar inte i det komplexa. En annan slags lärande behövs där folk högre upp är med och diskutera det verksamhetsnära.
- Ibland ska man lyfta goda exempel men är det så bra? Det skapar lite "det är dom inte vi". Kan få andra att känna sig sämre som inte är "lyckade". Också svårt att få fram verksamheter som är goda exempel, för ofta tycker inte verksamheterna själva att de är ett gott exempel. Kan man hitta ett annat sätt för lärande?
- Hur ofta tar vi in lärdomar från den som det ska vara till nytta för? Till exempel patienten, brukaren etc. Skulle detta vara ett sätt att skapa värde och lärande? En facilitator skulle kunna hjälpa till att lyfta in andra perspektiv och spegla verkligheten och hur den påverkar personalen.
- Man analyserar sällan om man mäter saker på rätt sätt.
- Man kalibrerar mätsystemen hela tiden, men inte måttet.
- Det blir lite pannkaka när man tar en metod och bara kör.
- Vad blir konsekvensen när man tillämpar friskfaktorer slaviskt?
- Vad står checklistor för? De säger ingenting om vi inte har samtal om det.
- Vi kom inte åt rotorsaken, vi kom åt fel rot.
- Viktigt att inte bara titta på risker, utan även det vi är bra på.
- Viktigt att komma till djupreflektioner = måste få en full förståelse.
- En upplevelse är att man håller sig fast i metoden, men mål och resultat är mer otydligt, man vet inte riktigt. Men alla är överens. Men man kör lite i diket för att analysen brister.
- Man kan inte göra samma överallt. Hänger mycket på grunden, och vilar på analysen. Ingången är det viktigaste.
- Kan vara svårt att mäta hur folk mår, mjuka värden. En upplevelsebaserad enkät: till exempel fritextfrågor i en enkät, kan visa på deras uppdrag, vad de upplever sig sakna, vad problemet är. Alltså "vad är sant hos medarbetare angående sin egen arbetsmiljö?"
- Vad gör du som chef när du vill ha i gång ett arbete? Egentligen är det flera steg, men ibland har jag bara informerat, sedan tänker jag att det ska hända saker. Vi kan inte lärandeprocessen. Vi behöver gräva djupare!
- Enkäter behöver ett komplement. Det fyrkantiga måste möta det runda.
- Som med friskfaktorer. Man kan få kunskap om dem, men det är först när vi blåser liv i dem som det blir arbetsmässig kunskap. Jag tror att vi tappar halva grejen om vi inte gör det tillsammans.

## **Med andra ord**

Sluta kopiera – börja förstå

Lärande kräver analys – inte generalisering.

Utan analys riskerar metoder att användas slaviskt.

Det är först när perspektiv möts som en situation börjar bli begriplig.

## 7. Implementering är mer än att besluta

**I samtalen återkom hur svårt det ofta är att gå från beslut till verklig förändring i vardagen. Det räcker inte att förstå ett problem och bestämma vad man ska göra. Det avgörande är om något faktiskt börjar fungera annorlunda i praktiken.**

Flera beskrev att ett arbete lätt ses som klart för tidigt, till exempel när en rutin eller handlingsplan är beslutad. Då riskerar förändringen att stanna på pappret. I andra fall blir genomförandet för mekaniskt och bärs av några få personer, i stället för att få fäste i verksamheten.

Andra erfarenheter från deltagarna tyder på brister i programlogiken\* och att analysarbetet inte fått ta tid. Man överskattar hur långt man kommit, och underskattar vad som krävs för att en förändring ska bli möjlig, begriplig och meningsfull i det dagliga arbetet. Det kan finnas tendenser att vilja bli "klar" snarare än att säkerställa kvalitet och effekt

Ur ett lärandeperspektiv riskerar en förenklad syn på implementering att undergräva eventuella goda föresatser kring att vilja tillvarata lärdomar under arbetets gång. Det som skulle kunna vara en kontinuerlig läroprocess – där man prövar, justerar och följer upp längs vägen – blir i stället något som ses som ett avslutande steg efter analysen.

Deltagare pekade på en återkommande utmaning i att ansvar för själva verkställandet ofta hamnar hos en enskild chef, även när arbetet har förberetts gemensamt. En risk som framhålls är att ett genomförande som inte bärs av fler tappar kraft. Det blir ännu svårare när det ofta saknas tydliga mottagare i verksamheten – grupper som är redo att ta emot, anpassa och arbeta vidare med insatsen. Det behövs en tanke och en struktur som stödjer genomförandet, ett aktivt "hållande i" arbetet och en beredskap att justera utifrån vad som visar sig fungera och inte.

I samtalen betonades också betydelsen av att ta tillräcklig hänsyn till människors faktiska förutsättningar, att inte ha för bråttom och att ge utrymme för små steg, anpassning och fortsatt lärande längs vägen. Att bryta ner arbetet i delmål, arbeta utifrån en tydlig färdplan och samtidigt vara beredd att justera riktningen längs vägen framhålls som centralt. Täta uppföljningar och avstämningar behövs för att fånga upp behov av förändring och hålla arbetet levande.

En annan aspekt som lyftes kring värdet av att genomföra en förändring gradvis handlade om att synliggöra resultat längs vägen – vad händer, vilken nytta skapas och vad betyder det i vardagen? När nyttan blir tydlig direkt kan också engagemanget öka och stärka förutsättningarna för att arbetet ska hålla över tid.

*\*Programlogiken syftar till att förklara hur och varför ett program eller en insats väntas fungera. I programlogiken synliggörs relationer mellan det som görs i programmet/ insatsen och resultaten som förväntas uppnås. Sigtunapincip 4 (Sandmark (red) 2023)*

## Sagt under samtalen

- Det måste finnas en struktur som implementerar – som inte är en ensam chef.
- Vi tror att lärande är det samma som implementering. Vi tror att vi är framme när vi är halvvägs.
- Det gäller att säkerställa att det finns mottagare till arbetssätt, insatser och annat som ska ut i verksamheterna och att dessa mottagare är mogna att göra det som behövs, att det passar i tajmingen. Om gruppen inte är redo behöver den först stärkas.
- Viktigt att arbeta från ax till limpa, men HR arbetar bara med limpan, och oftast när det är gröna kanter på limpan.
- Professionsgrupper inom en organisation, ex inom HR, kan nyttjas för att sprida kunskaper.
- Viktigt att HR är ute i verksamheter och "ligger nära rälsen" och får tillit av chefer för att möjliggöra detta.
- Vi har målet för ögonen och är inte tillräckligt ödmjuka för processen. Vi har en handlingsplan där vi ska börja omsätta kunskapen som ska göra skillnad. Men där stupar många.
- I insatser behöver man ofta en mottagare högre upp i organisationen
- Vi har goda erfarenheter av att ha en "champion" eller någon som är mer insatt och får i uppdrag att överföra kunskap. Exempelvis språkbud inom vård- och omsorg.
- Det är ofta svårt att veta vart man ska vända sig när man är inne i en förändringsprocess – vem vänder man sig till om man inte har tillräckliga förutsättningar då?
- En rutin är framtagen – men vad innebär det i vardagen? Det kommer inte göra skillnad om vi inte gör det 20 minuter varje dag.
- Hållandet i implementationen – där stupar många.
- Ser olika ut hur HR får stötta i olika frågor, då kommer ofta löner och annat före arbetsmiljö.
- Man blir aldrig klar – och det är som det ska.
- För mycket fokus på kunskapsbyggande, men saknas en tanke om hur man får ner det till arbetsplatsen.
- Målet är att minska sjukfrånvaron. Det finns vilja, stöd, förståelse och metod. Allt finns utom kunskap
- Chefen och medarbetarna delar inte värld. När chefen hunnit processa informationen och lämnar den vidare befinner de sig redan på olika platser.

### Med andra ord

Många lärprocesser faller inte på motstånd, utan i övergången till vardag.

Action utan lärande skapar tempo – inte förändring.

Förändring sker inte när något beslutas – utan när det börjar göras på riktigt.

Att förstå är inte samma sak som att förändra.

## 8. Delaktighet som bärare och minne

**I samtalen återkom en av de största utmaningarna i förändringsarbete: hur man får resultat och nya arbetssätt att hålla över tid. När personal och chefer byts ut blir arbetet lätt personberoende. Då tappar det fart, riktning och ibland också minnet av varför det en gång startade.**

Det blev tydligt att delaktighet inte bara är viktig i början av ett arbete, utan också för att det ska hålla längre fram. För att en förändring ska leva vidare behöver den bäras av fler än några få engagerade personer. Det behöver finnas mottagare på olika nivåer, grupper som är redo att ta vid, tydliga kontaktvägar, strukturer som stödjer implementering och ett genomtänkt stöd runt arbetet.

Flera beskrev hur chefsbyten, hög personalomsättning och grupper som ständigt förändras gör det svårt att hålla fast vid syfte, samsyn och riktning. Därför lyftes behovet av introduktion, återkommande påminnelser om varför arbetet görs och arbetssätt som hjälper nya och erfarna att bära det tillsammans. Annars finns en risk att arbetet hela tiden måste börja om.

Deltagarna betonade också vikten av tydliga roller och dokumentation som gör att kunskap inte försvinner när personer slutar eller byter uppdrag. Det kan handla om processtöd, tydliga kontaktvägar eller särskilda roller som hjälper till att hålla ihop och samordna arbetet. När sådant saknas blir ansvaret lätt otydligt eller hamnar på en enda chef.

Flera gav också exempel på hur lärande kan byggas in i vardagen. Det kan handla om att systematiskt fånga erfarenheter efter aktiviteter, göra små justeringar längs vägen och inte ha för bråttom vidare till nästa steg.

En annan viktig del är kulturen i gruppen. Om det finns utrymme att prata om både misstag och det som fungerar blir det lättare att lära tillsammans. Att hantera avvikelser gemensamt, förstå vad som ligger bakom och också synliggöra det som går bra beskrevs som viktiga sätt att stärka lärandet i vardagen.

### Sagt under samtalen

- Arbetet byggs upp av några ambitiösa personer som ställer upp och gör det lilla extra.
- Grupper byts ut – vi börjar ofta om från början.
- Struktur så att lärande inte faller bort när individer slutar.  
Det tar lång tid att komma in i alla aspekter i arbetet inklusive en lärandekultur så det kräver att man inte byter jobb hela tiden. Jag har jobbat 2 år nu och känner knappt att jag är där.
- Viktigt med erfarenheter från olika ställen men även lång erfarenhet från den aktuella arbetsplatsen för att kunna ge input till lärandeprocessen
- Viktigt att erfarna även uttrycker att man lär sig av nya i en grupp.
- Viktigt att inte hoppa på nytt utan att avsluta gammalt.

- Hade behövt en stödperson (HR?) som tog över, en opartisk person som kan bära syftet och samordningen av arbetet.
- Framgång: flera som hjälps åt, ingen arbetar ensam.
- För att upprätthålla samsyn: ett kunskapspaket med arbetsordning, som ett underlag för att introducera nya chefer i vad som är gjort.
- Kräver förutsättningar över tid. Processtöd under lång tid.
- I början var alla med på banan, men det försvann med tiden. Rollerna blev otydliga. Ett tydligt mål saknades på långsiktigt perspektiv.
- Hur får man verksamheter att vara stolta över det som man gjort och lyckats med?

### **Med andra ord**

Det som inte byggs in i strukturer kommer att byggas bort över tid.

Det som bärs av få personer försvinner när de försvinner.

Lärande som ägs av få försvinner snabbt.

Organisationer utan minne kan inte lära – bara reagera.

Delaktighet kan vara ett sätt att hålla i förändring över tid

## 9. Att arbeta mot strömmen

**De åtta tidigare framgångsfaktorerna handlar om vad som brukar behövas för att skapa delaktighet, fördjupad förståelse och lärande. Det här nionde avsnittet samlar erfarenheter ur samtalen som kan liknas vid att röra sig motströms, att själva styrsystemet och organisationskulturen konsekvent belönar annat än lärande, oavsett god vilja.**

Många beskrev att styrning, uppföljning och organisationskultur ofta premierar snabbhet, produktion och budget snarare än reflektion, lärande och långsiktig utveckling. Det gör att även motiverade chefer, trygga grupper och genomtänkta arbetsätt kan tappa kraft. Om det som mäts och efterfrågas pekar åt ett annat håll blir det också det som styr i praktiken.

Flera beskrev ett starkt tryck på att snabbt visa resultat. Då blir det viktigare att bli klar än att förstå, anpassa och få något att fungera över tid. Arbetet riskerar att fortsätta enligt plan även när det inte ger effekt, eftersom tempot i sig blir viktigare än om man faktiskt är på rätt väg. Utrymmet att arbeta stegvis, stanna upp och justera längs vägen blir då litet.

Samma mönster syntes i hur ekonomin ofta får företräde framför arbetsmiljö, lärande och verksamhetsutveckling. När budget och produktion är det som följs upp hårdast påverkar det också vad chefer och verksamheter lägger sin kraft på. Det som inte efterfrågas får mindre plats, även när alla säger att det är viktigt.

Det fanns också tydlig kritik mot hur uppföljning och mätning används. Flera beskrev att man ofta justerar verktyg, men mer sällan stannar upp vid den grundläggande frågan: mäter vi rätt saker? Det riskerar att ge en alltför förenklad bild av en verklighet som är mer komplex än vad nyckeltal kan fånga. Det som är lätt att mäta får stort utrymme, medan sådant som erfarenheter, arbetsmiljö och lärande lätt hamnar i skymundan.

Därför betonade flera vikten av att komplettera siffror med människors erfarenheter. Berättelser, exempel och andra mer vardagsnära underlag kan göra det lättare att förstå vad som faktiskt händer i verksamheten. Annars finns en risk att besluten bygger på en alltför tunn bild av verkligheten. Att arbeta med till exempel så kallad *storytelling* beskrivs som ett sätt att göra verkligheten mer begriplig på beslutsnivå.

Flera tog också upp hur metoder och arbetsätt ibland förs in uppifrån, genom politiska beslut eller centrala initiativ, utan att riktigt landa i verksamheten. Då kan arbetet se bra ut på papperet men få svagt fäste i praktiken. Ett återkommande tema var därför behovet av bättre återkoppling mellan nivåer. Erfarenheter från vardagen behöver kunna föras uppåt, och beslut uppifrån behöver översättas så att de blir begripliga och användbara längre ner i organisationen. När det inte fungerar uppstår lätt glapp, där olika nivåer får helt olika bilder av vad som pågår. Anpassningar som gjordes under pandemin lyfts som undantag, där behovet av förändring ledde till större flexibilitet och handlingsutrymme.

## Sagt under samtalen

- Men det ekonomiska perspektivet tar mycket tid och kraft
- Det är något som styr som vi får väldigt mycket skit för. Nämligen ekonomin. Men vem bryr sig om patienten och arbetsmiljön?
- Det är så mycket produktionstänk. Ett sådant tryck på produktionen. Samma i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Man vill göra något snabbt, fort, det blir inte hållbart. Hellre om man kunde jobba i steg, i process.
- Vi tittar på målet. Vi gör som de sagt.
- Man analyserar sällan om man mäter saker på rätt sätt.
- Ofta fokus på nyckeltal, finns inte inom främjande arbetsätt. Svårt att mäta KASAM.
- Hos oss premieras enbart att hålla budget, inte att vara en bra chef.
- Man kalibrerar mätsystemen hela tiden, men inte måttet.
- Jag har tidigare jobbat med kvalitet i bilindustrin. I kommunen är npm [New Public Management] väldigt resultatnriktat. Man är inte beredd att justera resultatet heller. Typ man jobbar med en friskfaktor trots att det inte känns aktuellt. Om vi jobbar med det så har vi gjort vad vi ska. Man vill bli klar/färdig snarare än att man är så mån om resultatet.
- Har man kört i gång ett projekt så slutar man inte även om man ser att det inte fungerar. Man stannar inte. Det är för att vi inte tar pengarna ur egen ficka kanske? Då hade man kanske stannat tidigare. För ofta är pengarna öronmärkta, de är låsta politiskt. Redan avsatta.
- Vi måste få med oss upplevelsen, allt är inte nyckeltal eller siffror. Mår de med frisknärvaro bra? Måste hjälpa politiker att fatta beslut om främjande, inte bara utifrån siffror.
- Mjuka värden, komma ifrån mätning en gång om året, fånga känsla av hur det är.
- Vi kan ha skapat en tydlig målbild från början, till exempel utifrån friskfaktorer, men pratar alltid om sjukfrånvaro. Vi behöver ändra mindset.
- Det förebyggande sitter i lagstiftningen, det främjande är i vardagen, men det är svårt att få till i praktiken.

### Med andra ord

Organisationen gör inte det den pratar om – utan det den mäter, följer upp och belönar.

Produktion och ekonomistyrning tränger ofta undan lärande

Det som mäts får utrymme – det som inte mäts försvinner.

Hur synliggör vi lärande – och inte bara avvikelser?

Motstridiga signaler skapar förändringströtthet och cynism snarare än förbättring.

# Tips på vidare läsning

## Om Sigtunapriniciperna

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., ... Reed, J. E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415–427. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>

Sandmark, H. (red.). (2023). *Ett hälsofrämjande arbetsliv? Utmaningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur.

## Om psykologisk trygghet

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

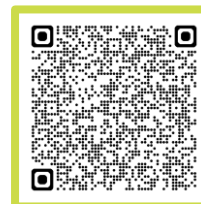
## Om komplexitet

Stacey, R. D. (1992). *Managing the Unknowable: The Strategic Boundaries Between Order and Chaos*. Jossey-Bass, San Francisco.

[Läs mer om HAP-projektet](#)



[Läs rapporten "Hinder för verksamma åtgärder"](#)



[Läs om processbaserat arbetssätt](#)

