

Systematiskt arbetsmiljöarbete och organisatorisk och social arbetsmiljö

En kvalitativ studie om brytpunkten mellan inomorganisatoriskt arbetsmiljöarbete och social arbetsmiljö

Nina Delmar och Pernilla Rask

Självständigt arbete – Pedagogik GR (C), Pedagogik, 30 hp

Huvudområde: Pedagogik

Högskolepoäng: 15 hp

Termin/år: vt 18

Handledare: Calle Hansson

Examinator: Jimmy Jaldemark

Kurskod/registreringsnummer: PE014G

Utbildningsprogram: Beteendevetenskapligt program, 180 hp

Förord

Arbetet med denna C-opsats har gett oss många utmaningar längs vägen, men som vissa i vårt litteratururval påpekat är höga krav i kombination med stort handlingsutrymme en viktig förutsättning för lärande – och lärt oss, det har vi gjort! Vi vill ge ett stort tack till vår handledare, till vår handledningsgrupp och absolut inte minst till våra familjer. Ett stort tack ges även till Mittuniversitetet som har hjälpt oss att utvecklas till mer reflexiva individer.

Trevlig läsning,

Nina Delmar och Pernilla Rask

Abstrakt

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka vad som sker i brytpunkten mellan en organisations systematiska arbetsmiljöarbete och dess organisatoriska och sociala arbetsmiljö. För att få en bredare bild av vad som sker i organisationen har en kvalitativ studie med både intervju- och enkätundersökning genomförts. Resultatet av dessa visar att de nya EU-direktiven GDPR och IDD är orsak till upplevd ökad arbetsbelastning. Detta leder till stress och oro bland medarbetarna, samtidigt som cheferna upplever att de i detta har svårt att hjälpa sina medarbetare att prioritera arbetsuppgifter. Slutsatserna vi har dragit är att politiska direktiv kan vara en bidragande orsak till ökad arbetsbelastning och stress. Det kan även försvåra för bolagets systematiska arbetsmiljöarbete. Bolaget skulle kunna tjäna på att se över informationsflödet mellan ledning och medarbetare för att undvika informationströtthet och ökad oro. En väl genomtänkt implementeringsprocess vid förändringsarbete kan med fördel därmed av bolag ses som en del av deras arbete i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet.

Nyckelord: *arbetsmiljö, förändringsprocesser, implementering, medarbetarskapsperspektiv, organisatoriskt lärande, organisatorisk och social arbetsmiljö, organisationsutveckling, psykosocial, systematiskt arbetsmiljöarbete*

Innehållsförteckning

Introduktion	4
Inledning	4
Förförståelse	4
Disposition	5
Bakgrund	5
Tidigare forskning	5
Organisatorisk lärande	6
Medarbetarskapsperspektiv	7
Arbetsmiljölagen (1977:1160)	8
Systematiskt arbetsmiljöarbete	8
Organisatorisk och social arbetsmiljö	8
Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	9
Syfte.....	9
Metod	10
Ansats	10
Urval	10
Datainsamlingsmetod.....	10
Instrument	11
Tillvägagångssätt.....	12
Analysmetod.....	13
Forskningskvalité	13
Etiskt ställningstagande	14
Metoddiskussion	14
Resultat	16
Organisatorisk kontext	16
Intervjuundersökningen.....	17
Systematiskt arbetsmiljöarbete i praktiken	17
En friskare och hälsosammare arbetsplats	19
Kreativt tänkande	19
Enkätundersökningen	20
Indexindelning	20
Organisatorisk och social arbetsmiljö ur ett medarbetarskapsperspektiv	20
Diskussion	24
Systematiskt arbetsmiljöarbete i praktiken.....	24
En friskare och hälsosammare arbetsplats.....	24
Organisatorisk och social arbetsmiljö ur ett medarbetarskapsperspektiv	25
Slutsats och rekommendation	26
Framtida studier	26

Referensförteckning.....27

Introduktion

Inledning

Det moderna arbetslivet medför nya utmaningar på det psykosociala planet vilket handlar om frågor som arbetsbelastning, stress, ledarskap, konflikter och mobbning (Prevent, u.å. a). Prevent (u.å. a) menar att arbetet med de psykosociala frågorna kan upplevas som en utmaning. Denna utmaning ligger i linje med det Feelgood (u.å.) skriver angående att den psykosociala arbetsmiljön är svårare att beskriva och reglera än den fysiska arbetsmiljön. För att minska risken för allvarlig ohälsa som kan medföra långvarig sjukfrånvaro är det viktigt att det finns en balans mellan arbetskrav och individens resurser. Vidare menar Feelgood (u.å.) att medarbetaren för att hen ska må bra i sitt arbete behöver ett tydligt uppdrag, där hen har inflytande över sin egen arbetssituation och där innehåll och omfattning är tydligt beskriven. Det bör finnas möjlighet till stöd och social kontakt samt att feedback och bekräftelse ges på kontinuerlig basis. En bra grund i det psykosociala arbetsmiljöarbetet är att det bland medarbetarna finns en medvetenhet om hur människor bör uppträda mot varandra (Feelgood, u.å.). I en intervju med Malin Lohela Karlsson (medicin dr, ekonom och forskare) framkommer det att arbetsmiljö ofta blir ett sidospår hos organisationer (Eriksson, 2014). Detta menar hon kan leda till stora ekonomiska förluster. Hennes forskning på Institutet för Miljömedicin och Karolinska Institutet visar att produktionsbortfallet hos en enda anställd som upplever arbetsmiljöproblem uppgår till 30-40 procent per arbetad timme. Detta ger ett produktionsbortfall på mellan 12 och 16 timmar per vecka, för bara en individ. Malin betonar att en viktig faktor i utvecklingen av en bra arbetsmiljö är samarbetet mellan ledning och medarbetare, vilket enligt Hällsten och Tengblad (2006) kallas för medledarskap. Beslut från ledningens håll som inte tagit medarbetares idéer och åsikter i beaktning fungerar dåligt enligt Malin (Eriksson, 2014).

Arbetsmiljölagen (1977:1160) kompletterades den 31 mars 2016 med AFS 2015:4, vars syfte är att förtydliga arbetsgivarens ansvar angående organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften fokuserar på det förebyggande och systematiska arbetsmiljöarbetet, det vill säga kartläggande av risker och vidtagande av åtgärder som kan förhindra att sjukdom eller ohälsa uppstår. Vidare ställer föreskriften krav på att chefer och arbetsledare ska veta hur ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling kan förebyggas, eftersom det nu är arbetsgivarens ansvar att sätta mål som främjar en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Tiberg (2015) citerar Erna Zelmin Ekenhem som säger att "ohälsan som beror på bland annat för hög arbetsbelastning och stress är ett problem i hela Europa, det visar flera studier. Flera länder följer därför med stort intresse arbetet i Sverige som en inspiration för att försöka vända utvecklingen".

Det forskningsproblem vi avsåg undersöka utgick från den organisatoriska och sociala arbetsmiljölagen med fokus på bolagets arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån ett medarbetarperspektiv.

Förförståelse

Vår förförståelse bestod i att vi båda har lång arbetslivserfarenhet bakom oss i egenskap av medarbetare. Vi har båda sett hur en bra organisatorisk och social arbetsmiljö kan leda till en välmående och effektiv organisation och hur det motsatta leder till ökad sjukfrånvaro och ineffektivitet bland medarbetare. Vi har varit medvetna om att vår förförståelse har påverkat hur vi tolkat resultaten från studien och därför har båda två varit delaktiga i analysprocessen för att öka vår nivå i det kritiska tänkandet.

Disposition

Den här uppsatsen består av fem olika avsnitt. Det första avsnittet utgörs av introduktionen som innehåller inledning, bakgrund och syfte med tillhörande forskningsfrågor. I inledningen beskrivs utmaningarna utifrån det organisatoriska och sociala miljöarbetet samt vår egen förståelse. I bakgrunden tas delar av tidigare forskning upp, och de lärprocesser som sker i organisationer och hos medarbetarna. Vidare ges en kortfattad beskrivning av arbetsmiljölagen, systematiskt arbetsmiljöarbete och det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet. Avsnittet avslutas med de teoretiska utgångspunkter som använts i uppsatsen. Det andra avsnittet utgörs av metoddelen och beskriver bland annat hur urvalet har gjorts, hur det empiriska materialet har samlats in och hur det har analyserats. I det tredje avsnittet beskrivs först studiens organisatoriska kontext därefter följer resultatet av det empiriska materialet, och i det fjärde avsnittet diskuteras resultatet utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. I det femte och sista avsnittet ges en kort beskrivning av uppsatsens slutsats och förslag på framtida studier.

Bakgrund

Tidigare forskning

Leka och Kortum (2008) och Leka, Jain, Iavicoli, Vartia och Ertel (2010) påtalar att det under de senaste decennierna skett betydande förändringar i arbetsvärlden. Dessa förändringar, kopplade till organisering och ledning av arbete, har resulterat i nyuppkomna risker i fältet gällande arbetsmiljöfrågor. Enligt Lindmark och Önnevik (2006) är stress idag den i särklass främsta arbetsmiljöfaktorn som påverkar både arbetsmiljö och medarbetares arbete, och Leka et al. (2010) och Leka och Kortum (2008) intygar att ohälsa orsakad av stress och hög arbetsbelastning idag är ett problem i hela Europa. Tengblad (2006) beskriver hur förväntningarna på en anställd har förändrats från att i huvudsak ha handlat om att sköta sitt arbete, agera skötsamt och visa lojalitet mot arbetsgivaren till att omfatta social kompetens (samarbetsförmåga), förändringsbenägenhet, mental anpassning, förmåga att hantera stress och att vara hälsomedveten. Det senare ställer krav och ansvar på den anställde att klara sitt arbete utan att riskera sin hälsa. Tengblad menar att dessa krav är positiva men att de även kan utgöra ett problem. Till exempel kan det leda till att medarbetarna får anpassa sig medan arbetsgivaren undviker att ta sitt ansvar i att skapa en god arbetsmiljö.

Giorgi, Leon-Perez, Pignata, Demiral och Arcangeli (2018) samt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2014) menar att forskning indikerar ett ökat problem med mental ohälsa och arbetsrelaterad stress, och att det även framkommit bevis för vilken skadlig inverkan arbetsrelaterad stress har på medarbetares hälsa och välmående. Därför anser de att det är av yttersta vikt att organisationer anstränger sig för att komma tillrätta med arbetsrutiner som orsakar stress. Leka och Kortum (2008) och Leka et al. (2010) menar att frågor kring arbetsrelaterad stress är kopplade till psykosociala risker och att dessa risker allmänt är kända som stora utmaningar, något som bekräftas av Rasmussen, Hansen och Nielsen (2011). Enligt Leka et al. (2010) uppstår arbetsrelaterad stress när kraven i arbetslivet och arbetsbelastningen inte överensstämmer med medarbetarens kunskaper, förmågor och resurser. Frågor om arbetsrelaterad stress, mobbning och trakasserier har även uppmärksamats globalt och satsningar har gjorts för att åtgärda dessa problem. Vidare menar de att psykosociala risker definieras i termer av å ena sidan samspel mellan arbetsinnehåll, arbetsorganisation, förvaltning och andra miljö och organisatoriska förhållanden, och å andra sidan medarbetarnas kompetenser och behov (Leka et al., 2010). Detta innebär att det bör finnas möjlighet till stimulerande arbete, god psykisk hälsa och personlig utveckling vilket ligger i linje med Lindmark och Önneviks (2006) tankar

om god arbetsmiljö. Lindmark och Önnevik menar att god arbetsmiljö är en nyckelfaktor för att Human Resource Management arbetet ska fungera bra. De organisationer som har ett väl utvecklat och pågående arbetsmiljöarbete skapar engagemang och motivation hos medarbetarna samtidigt som de på detta vis lockar till sig ny arbetskraft (Lindmark & Önnevik, 2006).

Giancola (2014) påtalar att inre motivationsfaktorer (såsom psykologiska behov) fram tills nu har getts mindre uppmärksamhet i HR-litteratur än yttre motivationsfaktorer. Återkommande undersökningar har visat på vikten av inre motivationsfaktorer, men Giancola menar att resultaten av dessa undersökningar ofta mottagits mest som intressant bakgrundsinformation som saknat egentliga förbättringsmöjligheter. Lindmark och Önnevik (2006) menar att både yttre och inre faktorer måste uppfyllas för att verklig trivsel ska uppnås, vilket hos medarbetare ger hög motivation och tillfredsställelse. Både Bakka et al. (2014) och Lindmark och Önnevik (2006) förklarar utifrån Herzbergs teori på vilket sätt aktivitetens egenvärde bidrar till välmående och motivation utifrån inre faktorer (motivationsfaktorer): framgångsrikt utförande av arbetsuppgift (prestation), erkännande, arbetsuppgiftens värde i sig, utvecklingsmöjligheter (avancemang) och ansvar. De yttre faktorerna (hygienfaktorerna) består av företagspolicy, administration, ledning, mellanmänskliga relationer, lön och arbetsförhållanden. Yttre faktorer har påverkan på graden av otillfredsställelse men kan däremot inte utlösa motivation (Bakka et al., 2014; Lindmark & Önnevik, 2006; Scanlan, Meredith & Poulsen, 2013). Medarbetarens kompetenser och behov kan även kopplas till Maslows behovspyramid där fysiska behov, trygghet, tillhörighet, självkänsla och självförverkligande är viktiga faktorer som behövs för en individs utveckling (Alvesson & Kärreman, 2012; Bakka et al. 2014; Eriksson-Zetterquist, Kallin & Styhre, 2015; Granberg, 2011; Lindmark & Önnevik, 2006; Schultz & Schultz, 2014). Alvesson och Kärreman (2012) lyfter bland annat interaktiv motivation vilken handlar om individen i förhållande till sociala grupper och standards. De påtalar att det i organisationer oftast är sociala framför individuella identiteter som är av störst vikt där "vi-et" utgör en viktig kategori.

Organisatorisk lärande

Enligt Lindmark och Önnevik (2006) är en bra relation mellan organisation och individ en förutsättning för att organisatoriskt lärande ska kunna äga rum. Medarbetaren å sin sida drar nytta av organisationen och dess kunskap för den egna utvecklingen, karriärmöjligheter och status. Organisationen å andra sidan behöver medarbetare för att utöka sin kunskapsbank och utvecklas. Lindmark och Önnevik menar att lärandeklimatet i dag präglas av att varje individ har ett eget sätt att lära sig på, vilket påverkas av individens känslor och erfarenheter samt av den sociala och kulturella omgivningen. För att organisatoriskt lärande ska ske krävs det att hela organisationen är involverad och att lärandet görs till en naturlig del av organisationsutvecklings- och förändringsprocesserna (Lindmark & Önnevik, 2006). Enligt Hasson et al. (2012) är det vid förändringsarbete dessutom väldigt viktigt att organisationsledningen inser hur stor påverkan implementeringsprocessen har för själva förändringen. Detta eftersom de menar att det ofta är själva implementeringen - och inte förändringen i sig - som är orsak till att processen inte leder till önskat resultat (Hasson et al., 2012) och lärande (Angelöw, 2010).

Lindmark och Önnevik (2006) nämner fyra saker som påverkar graden av lärande i en organisation: medarbetarna (tillsättning och avslut av anställning, ledarskapsförändringar, motivation), förändring (kulturell, politisk, teknisk, ekonomisk), kriser (externa händelser, konflikter, stress) och resurser i form av tillgång och efterfrågan. Huzzard och Wenglén (2012) ställer sig frågor som vem, hur, vad och när lärande sker. De menar att organisationer bör betraktas som ett lärandesystem där organisationen lär sig som ett kollektiv, som ständigt försöker anpassa sig till

omgivningen, vilket även Ekberg (2014) säger. Genom detta sätt lär sig organisationer genom erfarenheter och förändrar sitt beteende som en reaktion på förändringar i omgivningen. Detta ligger i linje med Bogelind, Hällstén och Thilander (2013) som även lyfter frågan om huruvida det är individen eller organisationen som innehar kunskapen och är "den lärande". De menar att individen borde vara den som lär sig, men eftersom lärandet är en social konstruktionsprocess som sker i ett sammanhang med andra är det svårt att skilja lärandet från individ till grupp/organisation och lärande från grupp/organisation till individ. Detta kan relateras till Granbergs, (2011), Huzzards och Wengléns (2012) och Lindmark och Önneviks (2006) beskrivning av läroprocesserna *double loop* och *triple loop*. Double loop visar hur ett problem hanteras utifrån sedvanliga regler och handlingar. Därefter reflekteras det över varför problemet från början uppstod och vad som genom ett annat handlingssätt eller nya regler kan göras för att förhindra att det händer igen. Triple loop är en utveckling av double loop, i vilken bakomliggande värderingar och principer ändras för att få till stånd förändring där kulturella mönster och beteenden i organisationen påverkas och förändras (Granberg, 2011; Huzzard & Wengléns, 2012; Lindmark & Önnevik, 2006).

Medarbetarskapsperspektiv

Medarbetarskapsperspektivet beskrivs av Hällstén och Tengblad (2006) som en samarbetsfilosofi där arbetsgivare och medarbetare tar del av rättigheter och skyldigheter i en förtroendefull relation, i vilken också ledarskap och medarbetarskap är varandras förutsättningar. För att individer, grupper och hela organisationer ska kunna utvecklas i verksamheten menar Lindmark och Önnevik (2006) att det måste finnas ett lärande och utvecklande klimat på arbetsplatsen, något som kan försämrats ifall ledning och chefer agerar fördömande vid uppstådda misstag (Lindmark och Önnevik, 2006). Detta ligger i linje med Hällstén och Tengblad (2006) som påpekar att om chefen misslyckas i sin ledarroll får de anställda små möjligheter att utvecklas i sitt medarbetarskap, vilket samtidigt gör det svårt för en chef att nå framgång. Hällstén och Tengblad beskriver ett samspel som utspelas mellan ledarskap och medarbetarskap i vad de benämner ett *medledarskap*. I medledarskapet är medarbetarna delaktiga i ledarskapet genom sina tankar och åsikter samtidigt som chefens viktigaste uppgift är att stärka de anställdas medarbetarskap, något som bäst görs genom att stärka relationen mellan chefer och medarbetare (Hällstén & Tengblad, 2006).

Medarbetarskapet kan enligt Hällstén och Tengblad (2006) ses som en grund för chefs- och ledarskap där vi i första hand är medarbetare i en organisation och i andra hand tilldelas roller som chefer, ledare eller vanliga medarbetare. De menar att organisationens utmaning består i hur medarbetaren bäst motiveras, vilket handlar om hur företag och organisationer kan öka medarbetarens vilja att ta ansvar för och att utveckla och effektivisera verksamheten. Detta allt medan chefsideal handlat om att coacha medarbetare genom att stötta och vägleda dem till att fatta självständiga beslut. Detta stämmer överens med det Karlsson och Lovén (2013) skriver om att medarbetarskapet handlar om att ge medarbetaren möjligheten att ta ansvar, vara delaktig och utöva ledning över sig själv. De påpekar att detta i sin tur är beroende av den omgivande kontexten, det vill säga organisationens föreställningar och värderingar vilket även Hällstén och Tengblad (2006) anser. Vidare pratar Karlsson och Lovén (2013) om det myndiga medarbetarskapet som normativt, vilket grundar sig på medarbetarens förmåga att agera ansvarsfullt samt på en god balans mellan rättigheter (befogenheter) och skyldigheter (ansvar).

Arbetsmiljölagen (1977:1160)

Arbetsmiljölagen (1977:1160) som gäller alla arbetsgivare, har till uppgift att se till att ohälsa och olycksfall på arbetsplatser förebyggs samt att god arbetsmiljö uppnås. Den säger att arbetsförhållanden måste anpassas till människors olika fysiska och psykiska förutsättningar. Arbetstagaren ska av arbetsgivaren ges möjlighet till att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation, samt medverka vid förändrings- och utvecklingsarbeten om dessa berör hans eget arbete. Av vikt är även att möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter eftersträvas. Vidare är det arbetsgivarens ansvar att se till att teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll utformas på ett sätt som undviker att arbetstagaren utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan leda till olycksfall och ohälsa. I detta ska även starkt styrt eller bundet arbete undvikas samtidigt som förläggning av arbetstid och löner reformer beaktas. Vidare ska det eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjlighet till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

Enligt arbetsmiljölagen ska arbetsgivare planera, leda och kontrollera verksamheten på ett systematiskt vis så att arbetsmiljön uppfyller de föreskrivna krav som en god arbetsmiljö innefattar. Arbetsskador ska utredas, risker i verksamheten ska undersökas löpande och de åtgärder som föranleds av detta ska vidtas alternativt planeras in ifall de inte kan genomföras genast. Arbetsgivaren ska vidare se till att det i verksamheten finns en organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet för fullgörande av de uppgifter som vilar på hen. Arbetstagarens uppgift å sin sida är att medverka i arbetsmiljöarbetet samt att delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Arbetstagaren ska vidare följa givna föreskrifter, använda de skyddsanordningar som finns och iaktta den försiktighet som i övrigt behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall.

Arbetsmiljölagen säger även att arbetsgivaren i den utsträckning den aktuella verksamheten kräver det ska dokumentera arbetet med arbetsmiljön samt upprätta handlingsplaner för fortsatt arbetsmiljöarbete, och att arbetsgivare och arbetstagare i samverkan ska arbeta för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet regleras i föreskriften "Systematiskt arbetsmiljöarbete" AFS 2001:1 och gäller alla arbetsgivare. Den ställer krav på att arbetsgivaren i samverkan med arbetstagare och skyddsombud ska arbeta systematiskt med att undersöka, riskbedöma, genomföra förbättringar och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att arbetsgivaren förebygger ohälsa och olycksfall i arbetet samt uppnår en tillfredsställande arbetsmiljö (AFS 2001:1; Prevent, u.å. b). Enligt Prevent (u.å. b) är det viktigt att det systematiska arbetsmiljöarbetet utgör en självklar och naturlig del av verksamheten samt att alla anställda är engagerade och aktiva i arbetsmiljöarbetet. Detta då arbetstagarna av naturliga skäl oftast har bra kännedom om riskerna i sitt dagliga arbete och kan ge förslag på åtgärder. Arbetstagarens delaktighet skapar förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande av åtgärderna (Prevent, u.å. b).

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften "Organisatorisk och social arbetsmiljö" AFS 2015:4 gäller i samtliga verksamheter där arbetstagare utför arbete för arbetsgivarens räkning. Föreskriften har anpassats till dagens arbetsliv och förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Syftet med föreskriften är att främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa

som kan uppstå på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om förutsättningar och villkor för arbetet som rör ledning och styrning, kommunikation, delaktighet och handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter och krav, resurser och ansvar från chefer och kollegor. Den sociala arbetsmiljön innefattar hur vi påverkas av de personer som finns runt omkring oss i form av socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor (AFS 2015:4; Ledarna, u.å.; Prevent, u.å. a); Utbult, 2015). Den nya föreskriften AFS 2015:04 tillsammans med AFS 2001:1 ställer krav på chefer och arbetsledare som nu ska veta hur de förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling eftersom det är arbetsgivarens ansvar att sätta mål som främjar en god social arbetsmiljö. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram mål samt att se till att arbetstagarna känner till de mål som finns.

Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Utifrån tidigare forskning, Arbetsmiljölagen (1977:1160) och föreskriften AFS 2015:4 har ambitionen varit att ge läsaren en bakgrund och förståelse för att kunna belysa vad som uppstår i brytpunkten mellan systematiskt arbetsmiljöarbete och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. För att kunna förstå hur den aktuella organisationen kan studeras och analyseras används en teoretisk referensram med utgångspunkt från tidigare forskning. Vår studie hämtar inspiration ur det sociokulturella perspektivet (Johansson, 2012; Patton, 2015) som betonar det sociala samspelet som utgångspunkt för lärande, med språket i centrum som förutsättning för kommunikation (Johansson, 2012). Lindmark och Örnevik (2006) beskriver att dagens organisationer idag har insett vikten av lärande och därmed lägger mer fokus på detta för organisationens fortsatta utveckling. Vidare menar de att hela organisationen måste involveras i organisationsutveckling och förändringsarbete för att lärandet ska bli en naturlig del i processen. Medarbetaren är det viktigaste redskapet i en lärande organisation men organisationen är också viktig för medarbetaren eftersom den bidrar med utveckling, karriär, position, status och makt. Detta innebär att det finns en ömsesidig beroendeställning mellan organisation och medarbetare (Angelöw, 2010; Lindmark & Örnevik, 2006). Det är därför viktigt att det finns en bra dialog mellan organisation och individ om önskan är att organisatoriskt lärande ska äga rum (Granberg, 2011; Lindmark & Örnevik, 2006).

Ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet ligger på ledarskapet men för att implementeringen ska bli framgångsrik krävs ett medledarskap där ledaren stärker de anställdas medarbetarskap genom ett ömsesidigt samspel (Hällstén & Tengblad, 2006). Ur det sociokulturella perspektivet har samtliga medarbetare ett gemensamt ansvar för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, där organisationen utvecklas genom socialt lärande medarbetarna emellan (Angelöw, 2010; Johansson, 2012).

Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa vad som uppstår i brytpunkten mellan chefers systematiska arbetsmiljöarbete och medarbetares upplevelse av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i ett bolag. De övergripande frågeställningarna är:

- Hur jobbar organisationen med systematiskt arbetsmiljöarbete?
- Hur kan organisationen bli en friskare och hälsosammare arbetsplats?
- Hur upplever medarbetarna den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i relation till medarbetarskapsperspektivet?

Metod

Ansats

Syftet med uppsatsen var att i en organisation belysa vad som uppstod i brytpunkten mellan chefers systematiska arbetsmiljöarbete och medarbetares upplevelse av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Därför har en kvalitativ ansats använts som syftar till att skapa en förståelse av den sociala verklighet ledare uppfattar utifrån hur de arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet samt hur de kan skapa en friskare arbetsplats. Ansatsen inspirerades därför av det hermeneutiska perspektivet där ledarnas upplevelse speglades i bakgrundsteorier samt vår egen förförståelse. För att försöka förstå hur medarbetarna utifrån den egna livserfarenheten upplevde den organisatoriska och sociala arbetsmiljön utifrån medarbetarperspektivet inspirerades ansatsen även av fenomenologin. Detta ligger i linje med hur Alvesson och Sköldberg (2017), Bryman (2002/2011), Hartman (2004) och Kvale och Brinkmann (1997/2014) beskriver hermeneutiken och fenomenologin.

Enligt Alvesson och Sköldberg (2017), Bryman (2002/2011) och Hartman (2004) präglas samhällsvetenskapliga studier i huvudsak av två forskningsstrategier; den kvalitativa och den kvantitativa. Ett viktigt kännetecken för kvalitativa metoder enligt dem är att det utgår från studieobjektens perspektiv och därmed betonar ett induktivt synsätt vilket genererar nya teorier. I kvalitativa studier betonas vikten av den egna upplevelsen där individen formar och skapar sin egen verklighet.

Urval

Bakgrunden till val av organisation grundade sig på ett tips då önskemålet var att göra uppsatsen i samarbete med en organisation. Därmed utgjorde urvalet ett bekvämlighetsurval (Borg & Westerlund, 2012; Bryman, 2002/2011). Önskan var att få göra sex intervjuer med representanter från ledande befattning, HR-avdelning och facklig företrädare, samt att få utföra en enkätundersökning riktad till samtliga medarbetare. De ledare som har deltagit i intervjuerna blev informerade om uppsatsen av HR-chefen vid en chefsträff där bland annat arbetsmiljö diskuterades. HR-chefen hade fått några datum att välja mellan där det var möjligt för oss båda att delta vid intervjuerna. Hen uppmanade cheferna som ville delta att välja en och samma dag för intervju då en av oss hade en lång resväg. Detta gav vid handen fem medarbetare i ledande befattning som bestod av tre kvinnor och två män i åldrarna 37 till 53. Vi är medvetna om att viss objektivitetsproblematik kan uppstå då valet av informanter gjorts av organisationen, och inte utav oss (Bryman 2002/2011; Kvale & Brinkmann, 1997/2014).

Den strukturerade enkätundersökningen riktades till samtliga 350 medarbetare, varav 154 medarbetare besvarade enkäten. För att skydda de medarbetare i ledande befattning som deltagit i intervjuerna, benämns de generellt för informanter men har givits fiktiva namn i resultatet vid citat. De som deltagit i enkätundersökningen är anonyma även för oss och kallas därför genomgående för respondenter och avdelningarna benämns avdelning A, B, C, D, E, F, G, H, I, J och K för att hållas anonyma.

Datainsamlingsmetod

Data samlades in via semistrukturerade intervjuer och en enkätundersökning. Semistrukturerad intervju som metod lämpade sig väl då syftet var att spegla informanternas subjektiva uppfattning av

studiens frågeställningar. Bryman (2002/2011) beskriver den semistrukturerade intervjuformen som flexibel då man utgår ifrån en intervjuguide med förutbestämda frågor. Frågorna behöver inte komma i samma ordning vilket skapar mer av en dialog än en frågestund med informanten. Intervjuformen skapar även utrymme för och möjlighet till fördjupningsfrågor. Bryman nämner vidare att det kan vara en fördel att vara två vid intervjun då det är två som hör vad som sagts, men han nämner också att det kan skapa en intervjuareffekt vilket innebär att informanten påverkas negativt av den andres närvaro i rummet.

Enkätundersökningen beskrivs av Ejlertsson (2014), Bryman (2002/2011) och Hartman (2004) som en kostnads- och tidseffektiv metod vilket gör att den lämpar sig bra för att undersöka större gruppers attityder, uppfattningar och upplevelser. Vidare menar de att en enkät är enkel att bearbeta förutsatt att man använder sig av likertskalan. Nackdelen med enkät är att respondenten inte kan få hjälp med förtydliganden ifall något påstående är oklart (Bryman, 2002/2011; Hartman, 2004).

Instrument

Patton (2015) menar att trovärdigheten hos intervjuaren som instrument påverkas av intervjuarens bakgrund, erfarenhet, skicklighet, interpersonella kompetenser och empatisk förmåga men framför allt av hur forskaren som person engagerar sig i fältarbete och analys av undersökningen. Detta kan liknas vid det Bryman (2002/2011) kallar intervjuareffekt, där informanten kan påverkas av intervjuarens kön, klass, ålder, etnisk bakgrund men också av hans blotta närvaro. Detta kan leda till att informanten svarar på ett sätt som de tror att intervjuaren uppskattar (Bryman, 2002/2011).

Den intervjuguide som användes vid intervjuerna togs fram genom en dokumentstudie av AFS 2001:1 som behandlar systematiskt arbetsmiljöarbete. Tanken med att dela in intervjuguiden i temaområden har varit att underlätta analysarbetet och jämförbarheten för att ge så lika förutsättningar som möjligt vid samtliga intervjuer. För att skapa en trygg och avslappnad intervjusituation ombads informanterna först att beskriva sitt arbete, där syftet även var att få fram antal år inom organisationen, informanternas olika roller inom organisationen, hur länge de arbetat som chef, utbildning och ålder (Bryman, 2002/2011; Kvale & Brinkmann, 1997/2014). Frågorna strukturerades i fem olika teman där tema 1 syftade till att få kunskap om hur organisationen utför systematiskt arbetsmiljöarbete. Tema 2 behandlade hur de arbetade med friskvård medan tema 3 avsåg vilken kunskap de som chefer hade om systematiskt arbetsmiljöarbete. Tema 4 behandlade hur de gjorde för att få medarbetarna delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet samt hur de såg på individuella förutsättningar. Slutligen tog tema 5 upp om något relevant hade missats samt hur de skulle vilja jobba med systematiskt arbetsmiljöarbete om de hade fria händer. Huvudfrågorna var av mer övergripande karaktär medan följdfrågorna definierades för att säkerställa att uppsatsens frågeställningar besvarades vilket Bryman (2002/2011) och Hartman (2004) nämner är fördelaktigt. Samtliga informanter gav samtycke till inspelning av intervjun varvid applikationen Alon dictaphone användes.

Enkäten som utformats via Netigate (ett företag specialiserat på att utforma enkätundersökningar) innehöll frågor om bakgrundsinformation som ålder, kön, antal år i organisationen, avdelning och roll i verksamheten. Påståendena var uppdelade i teman kring arbetsbelastning, arbetsorganisation, handlingsutrymme, ledarskap, stöd, kunskap & utveckling, återhämtning samt andra viktiga frågor. Avslutningsvis ombads medarbetarna att beskriva arbetsplatsen med tre ord. Svaren analyserades med hjälp av SPSS. Bryman (2002/2011) belyser fördelen med att använda andra forskares frågor i studien då de redan prövats. Förutsättningen är att berörda forskare tillfrågas, vilket därför har gjorts i denna studie. Enkäten skapades utefter Prevents (2016) enkät avseende psykosocial arbetsmiljö.

Frågan om att använda deras enkät har ställts och godkänts under premisen att korrekt källhänvisning gjordes. Vi har varit medvetna om att Prevents enkät behandlade psykosocial arbetsmiljö vilket vi har tolkat som det som numera benämns organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Originalenkäten utformades efter likertskalan med fyra svarsalternativ som modifierades genom att det lades till ett alternativ där respondenten kunde svara "vet ej/ej applicerbar". Svarsalternativen ändrades även från "stämmer helt", "stämmer delvis", "stämmer i liten grad" och "stämmer inte alls" till "stämmer mycket dåligt", "stämmer ganska dåligt", "stämmer ganska bra" och "stämmer mycket bra". Vi uppfattade att "stämmer ganska bra" och "stämmer ganska dåligt" är två tydligare alternativ än "stämmer delvis" och "stämmer i liten grad", men Ejlertsson (2014) menar att lika stora intervaller mellan svarsalternativen inte är av vikt. Vidare ändrades även ordningen på svarsalternativen. Frågorna i enkäten utgjordes av påståenden med slutna svarsalternativ i enlighet med likertskalan vilket gjorde det lättare för respondenterna att svara (Bryman, 202/2011). Även enkäten har ändrats och justerats efter genomförda pilotintervjuer och tester (Bryman, 2002/2011, Hartman, 2004). Enkäten utformades så att respondenterna automatiskt hamnade vid nästa påstående när ett svar angivits vilket gjorde att de inte behövde klicka sig framåt vid varje påstående, detta gjordes bara vid temabyte. Därmed tog enkäten inte lång tid att genomföra trots ett relativt tungt frågebatteri. Dessutom lades det till en sista fråga där respondenterna hade möjlighet att uttrycka sina känslor angående organisationen genom tre ord, vilket resulterade i ett ordmoln.

Tillvägagångssätt

Innan studien genomfördes gjordes två pilotstudier på intervjuguiden för att säkerställa att intervjufrågorna uppfattades på rätt sätt och för att se hur lång tid intervjun tog. Eftersom svarsalternativen i enkätundersökningen ändrats gjordes dessutom tre pilotstudier för att se att påståendena uppfattades på rätt sätt samt för att se hur lång tid den beräknades ta att genomföra. Bryman (2002/2011) menar att det är viktigare att göra pilotstudier vid enkätundersökningar då det inte finns någon närvarande som kan besvara eventuella oklarheter. Både intervjuguide och enkät testades på personer i varierande ålder och bakgrund. Både intervjuguide och enkät reviderades efter genomförda pilotstudier. Frågeområden modifierades då en fråga upplevdes som något ifrågasättande och några behandlade samma område.

Samtliga fem intervjuer gjordes gemensamt den 26 april 2018 i ett av organisationens mötesrum. Mötesrummet var utformat med ett halvmånebord och tre stolar. Informanterna fick sitta vid den rundade delen då det skapade bättre balans mellan intervjuare och informant än om vi båda suttit på en sida. Innan intervjuerna påbörjades lästes informationen på intervjuguiden upp för informanten, se bilaga 1. Detta för att medvetandegöra informanten om uppsatsens syfte samt om att den följer vetenskapsrådets (2017) rekommendationer gällande informations-, konfidentialitets-, samtyckes- och nyttjandekravet. Intervjuerna spelades in efter godkännande från informanterna och det inspelade materialet delades upp för transkribering mellan oss intervjuare. Huvudansvaret för intervjuerna delades även det upp genom att en ställde frågor och en tog minnesanteckningar. Den som skrev hade möjlighet att delta i intervjun vilket Bryman (2002/2011) och Kylén (1994) menar är fördelaktigt. En fördel med att båda deltog vid intervjuerna var att båda hörde samma sak vilket skapade samstämmighet kring det som sagts och det i sin tur gynnade analysen av uppsatsens resultat. Nackdelen med att vara två vid en intervju är att den intervjuade kan störas av den andre samt att det kan uppstå en obalans mellan de som intervjuar och den som blir intervjuad (Bryman, 2002/2011;

Kylén, 1994). Kylén (1994) menar att det är viktigt att klargöra att uppsatsen inte syftar till att hitta någon syndabock.

Enkäten genomfördes genom att en länk till sidan skickades till HR-chefen som i sin tur vidarebefordrade länken till samtliga medarbetare. Enkäten fanns tillgänglig från 18 april och stängdes ner den 27 april efter att HR-chefen skickat ut två påminnelser med jämna mellanrum. Det önskade antalet svar nåddes inte, men Bryman (2002/2011) skriver att det inte är lika viktigt vid undersökning i en organisation som vid undersökning av en population, då stickprovet måste kunna spegla innehållet i populationen för att kunna räknas som tillförlitligt.

Analysmetod

Intervjuerna har analyserats utifrån inspelat material, transkriberad text, minnesanteckningar med nyckelord till de olika temaområdena intervjuguiden var indelad i, detta gjordes för att kunna beskriva hur organisationens chefer arbetade med systematiskt arbetsmiljöarbete. Nyckelorden utgjordes av de ord som i intervjuerna förekom ofta eller kunde relateras till frågeställningarna. Dessa var: tid, stress, arbetsbelastning, prioritering, stöd, feedback, mental och fysisk friskvård. Analysen har gjorts med medvetenhet om den egna förförståelsen och med avsikt att belysa informanternas subjektiva upplevelse utifrån de olika temaområdena. Enligt Alvesson & Sköldberg (2017), Bryman (2002/2011) och Hartman (2004) kan hermeneutiken ses som en förståelse och tolkning där medvetenheten om den egna förförståelsen är viktig för att undvika att forskarens tolkningar blir förvanskade. Alvesson och Sköldberg (2017) beskriver hermeneutikens huvudtema utifrån att meningen med en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten, och helheten endast kan förstås ur delarna, vilket kallas för den hermeneutiska cirkeln. Informanterna formar och skapar sina egna livsvärldar utifrån hur de påverkas av och själva påverkar andra (Bryman, 2002/2011). Intervjuerna har analyserats genom att de först transkriberades ordagrant för att vid citering formuleras om till mer skriftligt språk för att underlätta för läsaren (Kvale & Brinkmann, 1997/2014)

Enkätens temaområden har analyserats statistiskt först genom Cronbachs alfa för att säkerställa den interna reliabiliteten, det vill säga att påståendena inom varje tema korrelerar med varandra. För att det ska finnas en korrelation bör Cronbachs alfa ligga runt 0,7- 0,8 enligt Ejlertsson (2014) och runt 0,8 enligt Bryman (2002/2011). Index beräknas enligt Bryman (2002/2011) och Ejlertsson (2014) genom att summera svaren för påståendena inom respektive temaområden, där positiva svar ges ett högt värde, medan negativa ges ett lågt värde. I detta fall användes skalan 1-4 där 4 var det högsta och mest positiva. Exempelvis fick temaområde *arbetsbelastning* med sina sju påståenden ett maxindex på 28 (7 x 4). Avsikten var att beskriva respondenternas subjektiva upplevelse av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på ett övergripande och mer ytligt plan än intervjuerna (Bryman 2002/2011). Bryman menar att för att få en djupare förståelse för respondenternas upplevelse är det viktigt att även ställa öppna frågor i enkäten, detta valdes bort på grund av resurs- och tidsmässiga skäl. Ordmolnet behövde inte analyseras eftersom det tydligt visade vilka ord som var mest framträdande.

Forskningskvalité

Tillförlitlighet innebär enligt Bryman (2002/2011) att man tittar på fyra kriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. När det gäller intervjuundersökningen som behandlar hur man arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete säkerställdes trovärdigheten genom att tolka resultaten med medvetenhet om vår egen förförståelse. När det gäller överförbarheten till andra kontexter är det möjligt inom Sverige då den kvalitativa delen av studien behandlar hur man arbetar utifrån de riktlinjer som finns i föreskriften AFS 2001:1.

Genom en noggrann redogörelse av ansats, datainsamlingsmetod, urval, instrument och tillvägagångssätt uppfylls kriteriet för en fullständig och tillräcklig redogörelse av faserna i vår studie. Vi har strävat efter att förhålla oss objektiva och inte låta personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka analys och tolkning för att uppfylla konfirmeringskriteriet, men vi är medvetna om att våra subjektiva tankar finns med i tolkningsprocessen vilket Alvesson och Sköldberg (2017) och Bryman (2002/2011) menar är viktigt att reflektera över.

I enkätundersökningen säkerställdes validiteten genom tre pilottester vid två olika tillfällen efter varandra för att se om den uppfattades på rätt sätt och var utan felaktigheter och förvrängningar. Enkäten bearbetade de begrepp som berör organisatorisk och social arbetsmiljö med syftet att få kännedom om respondenternas upplevelse av sin arbetsmiljö. Reliabiliteten säkerställdes genom ett Cronbachs alfa, där korrelationen testades före indexberäkning (Borg & Westerlund, 2012; Bryman 2002/2011; Ejlertsson, 2014). När det gäller replikerbarheten till andra kontexter är det möjligt inom Sverige då studien handlar om hur man upplever organisatorisk och social arbetsmiljö enligt AFS 2015:4 (Borg & Westerlund, 2012; Bryman, 2002/2011).

Etiskt ställningstagande

Både Informanter och respondenter informerades om att uppsatsen utgått ifrån Vetenskapsrådets (2017) riktlinjer gällande *informations-, konfidentialitets-, nyttjande- och samtyckeskravet*. *Informations- och samtyckeskravet* uppnåddes genom att informanterna informerades om studiens syfte, villkoren för deltagandet om de valde att delta i studien, att det var frivilligt att delta och att de hade rätt att när som helst avbryta sitt deltagande. Informationen gavs skriftligt i ett mail till HR-chefen och muntligt innan intervju påbörjades. *Konfidentialitetskravet* innebär att informanterna ska behandlas anonymt och att personuppgifter ska förvaras så att obehöriga inte kunde ta del av dem. Detta uppnåddes genom att informanternas personuppgifter vid transkribering ändrades till fiktiva namn och förvarades så att obehöriga inte kunde ta del av dem. De fiktiva namnen användes när informanterna citerades, i övrigt kallades de för informanter och ingen annan information delgavs som kunde avslöja deras identitet. *Nyttjandekravet* handlar om att insamlat material inte ska användas av andra än oss. Detta upprätthölls genom att transkribering och inspelat material förstördes så fort uppsatsen blivit godkänd av examinator. Vid enkätundersökningen behandlades ovanstående uppgifter i ett försättsblad så att respondenter fick samma information som informanterna. Detta ligger i linje med de rekommendationer Ejlertsson (2014), Bryman (2002/2011), Kvale & Brinkmann (1997/2014) och Vetenskapsrådet (2017) ger för att uppfylla etiska ställningstaganden i en studie, vilket vi anser att vi gjort.

Metoddiskussion

Tanken med urvalet var att få en bred representation från bolaget med medarbetare i ledande befattning, HR och facklig företrädare. Dock lyckades inte detta på grund av den korta tidsram som fanns, varför vi inte fick synpunkter från alla perspektiv i bolaget. Vid intervjutillfällena framkom att informanterna just blivit klara med årets lönervidering. Detta kan ha påverkat responsen på enkäten negativt utifrån att respondenter kan ha blivit missnöjda med den lönehöjning de fått (Ejlertsson, 2014). Vid analys av enkäten upptäcktes att vi i bakgrundskategori borde ha angett "annat" som öppen fråga i stället för övrigt för att hitta avdelningstillhörighet. Vi funderade på att göra intervjuer även på medarbetarna men kom fram till att vi ville ha en större andel svaranden som kunde ge en mer övergripande förståelse för hur den organisatoriska och sociala arbetsmiljön uppfattades i organisationen. Dessutom var enkät en bra metod på grund av tidsbegränsningen för studien. Vi

ansåg att det var viktigare att få en djupare förståelse för systematiskt arbetsmiljöarbete genom intervjuer med medarbetare i ledande befattning då dessa har ansvar för att implementera ett bra systematiskt arbetsmiljöarbete (Bryman, 2002/2011; Ejlertsson, 2014). Dock kunde vi ha dragit ned på antalet påståenden i enkäten till fem på varje temaområde för att underlätta analysarbetet men valde att inte göra så då vi var osäkra på om borttagande av frågor på något vis skulle påverka undersökningen.

Vi upplevde det som en stor fördel att vara två vid intervjutillfällena då vi tack vare detta kunde ställa intressanta följdfrågor utifrån våra olika arbetslivserfarenheter, vilket fick fram nya parametrar att inkludera i resultatet (Bryman, 2002/2011). Att vara två bidrog även till att intervjuerna kändes mer som pratstund än som utfrågning. Vi var medvetna om att det kräver fokus och koncentration att genomföra intervjuer, varför det inte var optimalt att göra alla fem intervjuer på en och samma dag (Bryman, 2002/2011). Tack vare att vi var två och därför kunde turas om upplevde vi dock inte detta som ett problem.

Resultat

Resultatet har presenterats utifrån uppsatsens frågeställningar "Hur jobbar organisationen med systematiskt arbetsmiljöarbete?" och "Hur kan organisationen bli en friskare och hälsosammare arbetsplats?", vilka besvarades genom intervjuerna av medarbetare i ledande befattning. Enkätundersökningen besvarade uppsatsens frågeställning "Hur upplever medarbetarna den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i relation till medarbetarskapsperspektivet?". Observera att när citat från intervjuerna har använts markerar (...) att något informanten sagt har tagits bort på grund av att det varit oväsentligt för studiens frågeställningar.

Organisatorisk kontext

Studien har gjorts i ett bolag inom bank- och försäkringssektionen som under 2017 gjorde sitt bästa resultat någonsin. I bolagets årsredovisning kan det utläsas att de menar att nyckelfaktorn bakom framgången var medarbetarna, deras trivsel och engagemang samt bolagets kunder. De menar vidare att medarbetarnas engagemang är anledningen till att bolaget har så nöjda kunder, något som manifesteras genom stora marknadsandelar och mycket stark finansiell ställning inom branschen. Den medarbetarundersökning som genomfördes av bolaget under hösten 2017 visade ett mycket gott resultat. Den bekräftade att trivseln var god och att motivationen att ta väl hand om kunderna låg högt. I undersökningen landade bolaget på imponerande 61 poäng i Employee Net Promoter Score (eNPS), vars Benchmark ligger på 8 på en skala från -100 till +100. Employee Net Promoter Score mäts genom att de anställda får välja siffra mellan 1 till 10 på frågan "Skulle du rekommendera ditt företag som arbetsgivare till en vän eller bekant?" (Brilliant, 2017). Bolaget månar om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Internt strävar bolaget efter att skapa en god och säker arbetsmiljö som förebygger sjukdom och olycksfall. Några exempel på insatser är förebyggande hälsoarbete, särskild utbildning för chefer i att stärka en hälsosam arbetsplats samt friskvårdsbidrag. I medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal följs de anställdas arbetssituation upp. Bolagets övergripande värderingar – Kompetens, Omtanke, Ärlighet och Trygghet – lägger grunden för hållbarhet ur ett etiskt perspektiv. De etiska riktlinjerna är grundläggande styrdokument som reglerar hur medarbetarna förväntas agera i sin yrkesroll. Varje medarbetare kan vända sig till närmaste chef vid misstanke om oegentligheter, och som komplement finns även en visselblåsarfunktion där anonym anmälan kan göras. Personalpolicy och etiska riktlinjer utgör grunden för bolagets arbete med personalrelaterade frågor. De etiska riktlinjerna utgör ett ramverk för styrelseledamöter, medarbetare och inhyrda konsulter. Riktlinjerna beskriver hur de förväntas uppträda och agera, i enlighet med koncernens värderingar i det dagliga arbetet.

Samtliga anställda har en sjukvårdsförsäkring där sjukvårdsrådgivning, samtalsstöd och förebyggande hälsojourer ingår. Avtal med Företagshälsovården finns för arbetsrelaterade sjukdomar. Uppföljning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön görs regelbundet i syfte att motverka stress och arbetsbelastning i enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4. Chefer och arbetsmiljöombud har utbildats i syfte att skapa en hälsosammare arbetsplats och samtliga medarbetare får årligen ett friskvårdsbidrag. Med hjälp av medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal följs de anställdas arbetssituation upp vilket sedan resulterar i handlingsplaner som hanteras på avdelningsnivå. Faktorer som kontinuerligt mäts och följs upp är ledarskap, engagemang,

effektivitet, psykosocial arbetsmiljö, attraktivitet samt mobbning och kränkande särbehandling. Trots detta har både kort- och långtidssjukfrånvaron dock ökat (se tabell 1).

Tabell 1. Visar sjukfrånvaro i procent under december 2015 – november 2017.

Mätpunkter socialt perspektiv	2017	2016
	Procent	Procent
Total sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	4,4	3,6
Andel av total sjukfrånvaro som är som är långtidssjukfrånvaro, sammanhängande frånvaro på > 60 dagar, %	1,8	1,2

Intervjuundersökningen

Syftet med intervjuundersökningen var att få en djupare förståelse kring hur bolaget arbetade med systematiskt arbetsmiljöarbete och hur de kunde skapa en hälsosammare och friskare arbetsplats. Informanterna bestod av tre kvinnor (Eva, Karin och Sofia) och två män (Johan och Peter). De befann sig i åldersspannet 37– 53 år. Två av informanterna hade arbetat i bolaget i 20 år och hade haft flera olika roller i bolaget. Ytterligare två informanter hade arbetat i bolaget under två år i ledande befattning medan den femte hade arbetat där i två år och haft ledande befattningar i andra organisationer.

Systematiskt arbetsmiljöarbete i praktiken

Vid intervjuerna framkom det att organisationen på det strukturella planet hade en skyddskommitté där frågor kring systematiskt arbetsmiljöarbete behandlades. Skyddskommittén bestod av HR-avdelning, facklig representant, skyddsombud och andra medarbetare som kunde ha synpunkter på arbetsmiljön. Informanterna upplevde att systematiskt arbetsmiljöarbete är ett stort och komplext område. Det ansågs vara lättare att hantera den fysiska arbetsmiljön än den sociala. Regelbundna skyddsronder utfördes utifrån en checklista. Gemensamt för alla informanter var deras medvetenhet om att ansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete var delegerat till dem. Samtliga informanter genomförde medarbetarsamtal en gång per år där de även gick igenom organisationens etikpolicy vilken länkade till bland annat personalpolicy. Informanterna skilde sig dock åt avseende hur många gånger per år de hade uppföljnings/coachingssamtal och mer informella möten, allt från en gång i månaden till en gång per år. Vid dessa möten gjordes en avstämning av bland annat medarbetarnas mående och nivå av arbetsbelastning. Organisationens hade även en visselblåsarfunktion som medarbetarna kunde använda sig av ifall oegentligheter uppdagades, eller om någon blivit utsatt för kränkningar eller mobbning.

En av informanterna nämnde att "Det största utvecklingsområdet enligt vår egen medarbetarundersökning visade sig vara önskemålet om feedback från kollegor och närmsta chef" (Karin). HR-avdelningen startade utifrån detta upp en kurs i coachande ledarskap. Ledarskapet ansågs av samtliga informanter vara oerhört viktigt då de som chefer var medvetna om att det var de som hade störst påverkan på det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kompetens i att prata på rätt sätt och om rätt saker med medarbetarna var en viktig del i chefernas arbete, men de saknade dock ramar för vad en bra chef i deras organisation egentligen borde vara.

... Vad innebär det egentligen att vara en bra ledare och chef på bolaget? Den beskrivningen finns inte och det tycker jag är en väldigt stor brist. Organisationen borde vara tydlig med detta, för det sätter en kultur på ledarskapet som jag anser är oerhört väsentligt. (Peter)

En annan aspekt som poängterades var att alla i organisationen behövde ta ansvar för arbetsmiljö och trivsel. För att nå dit ska samtliga medarbetare under 2019 få utbildning i konsten att ge och ta emot feedback, något cheferna har fått göra under det gångna året. Utbildningen ska utöver kunskap i feedback ge information angående vilka rättigheter och skyldigheter de som medarbetare har och vad som krävs för att leva upp till organisationens värdeord.

En informant beskrev hur de konkret hade arbetat med systematiskt arbetsmiljöarbete i sin grupp. I en workshop hade de fått arbeta fram vilken typ av energi - positiv eller negativ - som skulle få ta plats på avdelningen. Fokus i gruppen var välmående, vilket även fanns nedskrivet i affärsplanen. Ledorden var trivsel, välmående och gemenskap. Grundtanken var att alla medarbetare skulle bli sedda och hörda. De arbetade även på att lyfta upp och prata om vad som var bra och vad som var mindre bra. Arbetet med att göra medarbetarna delaktiga pågick.

... det här med feedback och att våga prata med varandra, det är svårt överlag för oss människor. Det är ett stort hinder och vi är rädda för att det ska bli konflikter (...) Men jag tror på det här med att lyfta upp och prata om det (...) vi har också gått en kurs i hur vi ska ge varandra feedback (...) Ja, allting tar tid och ibland måste vi lära oss ett nytt sätt att tänka. Vi försöker jobba med de mjuka delarna på det sättet. (Sofia)

Samtliga informanter menade att det var deras uppgift som chef att gå in och prioritera bland arbetsuppgifterna om medarbetarna upplevde att arbetsbelastningen blev för hög. Alla fem upplevde att de agerade stöttande i sitt ledarskap och att de i sin tur fick stöd av sin chef. Det framkom av flera informanter att mycket i branschen reglerades av olika myndigheter, som exempelvis General Data Protection Regulation (GDPR) som ersätter personuppgiftslagen (PUL) och EU:s Insurance Distribution Directive (IDD), vars syfte är att utveckla och stärka konsumentskyddsregler. Införandet av dessa direktiv menade de skapade stress hos medarbetarna och en informant hade funderingar på om det kunde bero på att inte alla kände sig delaktiga i förändringsprocesserna. På frågan om de inte fått utbildning i förändringsledarskap för att kunna hjälpa sina medarbetare i sådana situationer, svarar en informant "Nej, men det tror jag absolut vore bra. Det tror jag är klokt" (Peter).

... det är mycket regelverk som påverkar och gör vardagen svårjobbad och det kan ge ont i magen. Som chef måste man försöka gå in och säga att vi måste följa de här reglerna för om vi inte gör det får vi sparken, sådana krav är det ju (...) det tror jag är jättesvårt, för de som är ledare inom dessa områden har inte heller stått inför det här tidigare. Det är nytt för alla och man vet inte hur man ska prioritera, och så knackar finansinspektionen på dörren (...) På grund av de här regelverken har vi haft folk som jobbat som rådgivare i 40 år som helt plötsligt inte längre kan sitt jobb. Och det har bidragit till att folk nu kanske väljer att gå vidare istället för att stanna kvar, i högre grad nu än innan. De känner att de inte längre kan ge den kundvård som de alltid har gjort och det ger dem ont i magen. (Eva)

Det framkom att det fanns ett arbetsmiljödokument men att det låg högre upp i organisationen, och att det inte fanns något specifikt mer än etik och personalpolicy. Dessa går de igenom vid medarbetarsamtalen varje år. Vidare ansåg samtliga informanter att det aktivt jobbades med arbetsmiljöfrågor, dels genom regelbundna chefsträffar och dels genom att lyfta frågan på veckomötena. På senaste chefsträffen ägnades en hel dag åt mobbning och kränkande särbehandling.

En friskare och hälsosammare arbetsplats

Friskvårdspengen på 3 000 kronor per år nämndes av samtliga fem informanter som ett incitament för att skapa bättre hälsa hos medarbetarna, men deras tankar kring användandet av det varierade. En köpte gymkort som blev liggandes i plånboken medan de andra använde sina om än i olika omfattning. Previa, företagshälsovården, ansågs vara en del i skapandet av en friskare och hälsosammare arbetsplats. Genom dem har medarbetarna fått föreläsningar om arbetsmiljö där de informerats om hur viktigt det till exempel var att använda de höj- och sänkbara skrivborden för att variera arbetsställning. En informant berättade hur hen strukturerat upp och skapat en bättre arbetsmiljö för sin grupp genom att anställa en extra medarbetare, vilket skapade flexibilitet och mindre stress vid VAB och sjukdom. De har även lärt upp all extrapersonal så att de behärskar båda arbetsområden inom avdelningen vilket ger ombyte i arbetsuppgifterna.

Erfarenhetsutbyte uppskattades mycket och bidrog till att skapa trygghet i arbetssituationen och arbetet med coachande ledarskap ansågs bidra till en friskare och hälsosammare organisation. En informant berättade att organisationen genomsyrades av det snälla ledarskapet och ställde sig frågande till om det verkligen skulle definieras av att det tittas åt andra hållet när någon gör något fel. Hen menade vidare att det i organisationen fanns en allmän konfrontationsrädsla. ARUBA (modell för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln - Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla personal) lyftes som grund för en friskare arbetsplats. Här nämndes bland annat avveckling som en viktig process där bolaget ansåg att det var viktigt att hjälpa medarbetare som ville vidare i karriären. På så sätt gick medarbetaren vidare med en positiv syn vilket i sin tur genererade välvilja gentemot bolaget. De hade sedan några år tillbaka övergått till fasta löner för sina säljare, vilka även därefter kunde påverka sin lön ifall något extremt bra gjorts. Vid bytet förväntades försäljningssiffrorna sjunka och ledningen blev därför positivt överraskad när siffrorna istället steg. Förmåner inom organisationen som nämndes innefattar exempelvis lunchpromenader, walk-and-talk möten och den gruppvårdsförsäkring som gav möjlighet till tio terapiesessioner utan kostnad. Det fanns även en Kamratförening som arrangerade personalfester och andra friskvårdsaktiviteter, något som medarbetarna själva ansvarar för att styra upp. En informant upplevde att de låg i framkant gällande arbetet för en friskare arbetsplats. Det var uppenbart att informanterna var stolta över att deras organisation låg så högt som + 61 på employer branding skalan.

... det är helt otroligt! Jag har inte varit på ett företag där man har hamnat så högt någonsin, benchmark är 8 (...) Det är ju jättebra. Man blir väldigt stolt över det men samtidigt ska man inte förbise det som faktiskt också är, det vill säga stressen. (Karin)

Kreativt tänkande

Idéer som framkom när frågan "i den bästa av världar" ställdes, var hur viktig grundtanken om allas lika värde var och en ledarskapskultur med rättvisa som ledord. Det fanns en önskan om att medarbetarna skulle ha insikt i hur deras beteende påverkar andra och att attityden och inställningen var en viktig del i det: " ... vissa är bara jaget före laget och andra är laget före jaget" (Sofia), " ... vi är alla varandras arbetsmiljö" (Karin). Vidare önskades det ett friktionsfritt arbete där rutiner och processer stämde överens med verkligheten, och en ökad medvetenhet i ledarskapet med fokus på en harmonisk och kreativ kontorsmiljö.

Enkätundersökningen

Syftet med enkätundersökningen var att få en övergripande förståelse för hur respondenterna upplevde organisatorisk och social arbetsmiljö i bolaget utifrån medarbetarskapsperspektivet. Enkäten besvarades av totalt 154 medarbetare, vilka bestod av 71 män (46 %) och 83 kvinnor (54 %). Den åldersmässiga könsfördelningen visade att det fanns fler kvinnor än män i grupperna under 50 år, medan männen representerades mer bland grupperna 51 och upp. Fördelningen utifrån roll i verksamheten visade att 22 respondenter var i ledande befattning, där fördelningen mellan könen var jämn, det vill säga 11 män och 11 kvinnor. De respondenter som beskrev sig som en del av arbetsgruppen bestod av 60 män och 72 kvinnor (se tabell 2).

Tabell 2. Könsmässig fördelning utifrån roll i organisationen

Roll i organisationen	Kön			
	Man	Kvinna		
	Antal	Procent	Antal	Procent
Ledare	11	7	11	7
Del av arbetsgruppen	60	39	72	47
Summa	71	46	83	54

Indexindelning

För att underlätta resultatredovisning gjordes en indexindelning där reliabiliteten säkerställdes med hjälp av Cronbachs alfa (se tabell 3), där godkänt lägsta värde var 0,7. N of items anger hur många påstående det finns inom varje temaområde vilket är det tal som används för att beräkna index för respektive temaområde. Excluded beskriver hur stort det interna bortfallet var per index. Siffran inom parentes efter respektive index utgör maxindex för temaområdet (se tabell 3).

Tabell 3. Visar värde för Cronbachs alfa, antal påstående per index (N of items), giltigt värde (valid) och andel internt bortfall (excluded).

Index	Cronbach's Alpha	N of items	Valid	Excluded ^a
Arbetsbelastning (28)	0,867	7	151	3
Arbetsorganisation (32)	0,754	8	147	7
Handlingsutrymme (28)	0,846	7	132	22
Ledarskap (40)	0,934	10	123	31
Stöd (36)	0,804	9	143	11
Kunskap & utveckling (28)	0,703	7	138	16
Återhämtning (24)	0,835	6	150	4
Andra viktiga frågor (52) ^b	0,777	13	117	37

a. Listat bortfall baserat på alla variabler i proceduren

b. Andra viktiga frågor avser bland annat trakasserier, krisstöd, meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter.

Organisatorisk och social arbetsmiljö ur ett medarbetarskapsperspektiv

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön behandlade ledning och styrning, kommunikation, delaktighet och handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar från

chefer och kollegor. Resultatet visar att respondenterna upplevde dessa lite olika utifrån kön, avdelning och antal år i bolaget.

Resultatet visade överlag på små skillnader mellan könen. Kvinnorna hade lägre arbetsbelastning och tyckte att ledning och styrning (arbetsorganisation) samt ledarskap fungerade bättre än männen. De upplevde också att de fick något mer kunskap och utveckling samt stöd från sin chef. Möjligheten att återhämta sig var störst hos kvinnorna vilka även upplevde att bolaget hanterade andra viktiga frågor något bättre. Männen upplevde att de hade marginellt bättre handlingsutrymme än kvinnorna (se tabell 4).

Tabell 4. Index fördelat per kön

Index	Kön	
	Man	Kvinna
Arbetsbelastning (28)	21,5	22,1
Arbetsorganisation (32)	26,9	27,9
Handlingsutrymme (28)	23,2	22,9
Ledarskap (40)	31,8	32,3
Stöd (36)	30,5	31,5
Kunskap och utbildning (28)	23,6	24,3
Återhämtning (24)	18,2	18,6
Andra viktiga frågor (52)	44,8	45,9

Resultatet visade att avdelning E upplevde att de hade högst arbetsbelastning, att styrning och ledning (arbetsorganisation) fungerade sämre än hos andra avdelningar samt att de hade liten möjlighet för återhämtning. Avdelning B upplevde litet handlingsutrymme och mindre möjlighet för återhämtning. Avdelning H upplevde att de inte fick tillräckligt stöd från ledarskapet. Minst arbetsbelastning upplevde avdelning D. Avdelning J och A upplevde att styrning och ledning fungerade mycket bra. Bäst handlingsutrymme hade avdelning C och J. Ledarskapet upplevdes fungera bäst hos avdelning C, som även upplevde att de hade stöd i sin arbetsvardag. Störst möjlighet till kunskap och utveckling upplevdes av avdelning J och A, medan avdelning D och J upplevde att de hade bra möjlighet för återhämtning. Avdelning A och J var mest positiva till bolagets hantering av "Andra viktiga frågor" (se tabell 5).

Tabell 5. Visar index per avdelning.

Index	Avdelning										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Arbetsbelastning (28)	23,3	20,9	23,0	24,4	19,6	22,9	22,9	21,2	22,6	24,0	24,2
Arbetsorganisation (32)	30,7	27,3	30,0	29,0	26,3	27,8	27,5	26,6	28,5	31,0	28,3
Handlingsutrymme (28)	25,7	21,1	27,0	25,6	23,2	23,1	22,3	21,9	24,3	26,5	21,7
Ledarskap (40)	33,7	31,2	39,0	32,2	30,9	33,7	35,2	29,6	31,4	37,0	29,0
Stöd (36)	33,0	28,3	33,5	32,1	31,7	31,2	31,4	30,1	30,5	32,5	32,0
Kunskap & utveckl. (28)	26,7	22,3	26,5	25,4	23,9	23,8	24,2	23,3	23,9	27,0	23,0
Återhämtning (24)	19,7	17,3	18,5	20,3	17,4	19,6	19,0	17,7	18,9	20,0	18,5
Andra viktiga frågor (52)	50,5	47,2	47,5	46,8	44,8	44,3	46,4	44,6	44,6	49,5	44,0

Resultatet visar att bolaget tar bra hand om sina nyanställda som uppgivit att de får bra stöttning på samtliga temaområden (se tabell 6).

Tabell 6. Index fördelat utifrån antal år i organisationen.

	Antal år hos organisationen:					
	- 1	1 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 15	16 -
Arbetsbelastning (28)	24,8	22,4	20,2	22,1	22,0	21,2
Arbetsorganisation (32)	27,6	27,1	26,6	28,3	27,5	27,4
Handlingsutrymme (28)	26,0	22,5	21,4	23,2	23,2	23,5
Ledarskap (40)	37,5	30,6	31,3	32,8	29,5	32,6
Stöd (36)	32,7	31,4	31,0	31,1	31,1	30,2
Kunskap & utbildning (28)	25,7	24,0	23,5	23,8	23,3	24,1
Återhämtning (24)	20,3	18,7	17,3	19,2	18,0	17,8
Andra viktiga frågor (52)	46,8	46,4	43,9	45,3	44,2	45,5

Resultatet visade på små skillnader mellan ledare och del av grupp (medarbetare). Dock upplevde respondenterna i rollen som ledare att styrning och ledning (arbetsorganisation) samt ledarskapet fungerade bättre än de som var del av gruppen. De ansåg sig också ha något större handlingsutrymme och bättre möjlighet för återhämtning. Del av grupp upplevde något större stöd och marginellt bättre möjlighet för kunskap & utveckling (se tabell 7).

Tabell 7. Visar index fördelat efter roll i verksamheten

	Roll i verksamheten	
	Ledare	Del av arbetsgrupp
Arbetsbelastning (28)	22,1	21,8
Arbetsorganisation (32)	30,0	27,0
Handlingsutrymme (28)	24,6	22,8
Ledarskap (40)	33,3	31,9
Stöd (36)	30,6	31,1
Kunskap och utbildning (28)	23,8	24,0
Återhämtning (24)	18,7	17,1
Andra viktiga frågor (52)	46,2	45,3

De ord som utmärktes när respondenterna ombads beskriva sin arbetsplats var trygg, utvecklande, bra och rolig.



Diskussion

Systematiskt arbetsmiljöarbete i praktiken

Syftet med uppsatsen har varit att belysa vad som händer i brytpunkten mellan en organisations systematiska arbetsmiljöarbete och dess organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Resultatet visade att informanterna upplevde systematiskt arbetsmiljöarbete som ett brett och svårnavigerat område men att de ändå ansåg sig ha tillräcklig kunskap. De menade att den sociala arbetsmiljön var mer komplicerad att arbeta med än den fysiska arbetsmiljön, där de efter egen bästa förmåga var tvungna att försöka utläsa ifall medarbetarna uppvisade tecken på stress och ohälsa. Det var tydligt att det fanns en struktur gällande arbetet med den fysiska arbetsmiljön, till exempel med skyddsronder och skyddskommitté, något som saknades för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Att just den sociala arbetsmiljön är en stor utmaning för organisationer menar Leka och Kortum (2008), Leka et al. (2010) och Rasmussen et al. (2011) numera är allmänt känt.

Resultatet visade även att informanterna arbetade på något olika sätt gällande uppföljnings- och coachingssamtal. Detta bekräftades av respondenterna på bland annat temaområdena Stöd och Ledarskap, där variationen i index mellan avdelningarna visade att mer feedback från både chefer och medarbetare efterfrågades. I relation mellan chefer och medarbetare är det viktigt att medarbetare görs delaktiga i ledarskapet och att ledaren stärker medarbetarskapet, genom exempelvis kontinuerliga uppföljningssamtal (Hällstén & Tengblad, 2006). Enligt föreskriften AFS 2015:4 är det arbetsgivarens ansvar att sätta mål som främjar en god organisatorisk och social arbetsmiljö, varav en del i det är att chefer och ledare ska agera relationsbyggande. I bolaget delegeras dock ansvaret för detta ner till cheferna utan att bolaget satt övergripande rutiner och riktlinjer för hur detta ska skötas, vilket kan skapa ojämna förutsättningar mellan avdelningarna. Detta kan kopplas till Tengblad (2006) som menar att förväntningar på anställda har förändrats vilket då även gäller chefer. Tengblad menar vidare att det finns en risk för att medarbetaren förväntas anpassa sig medan arbetsgivaren undviker att ta sitt ansvar. Vår uppfattning var att bolaget var mån om sin personal och att det aktivt jobbades för att medarbetarna skulle känna delaktighet.

En friskare och hälsosammare arbetsplats

När det gäller resultatet kring hur bolaget kan skapa en friskare och hälsosammare arbetsmiljö nämnde samtliga informanter friskvårdsbidraget på 3 000 kronor, samtalsstöd och företagshälsovården Previa. För att medarbetarna skulle bli mer delaktiga i arbetsmiljöarbetet höll Previa på bolagets önskan föreläsningar om arbetsmiljöfrågor, något informanterna menade var viktigt för bolagets välmående, vilket bekräftas av Giorgi et al. (2018) och Bakka et al. (2014). En informant beskrev hur hen hade förbättrat arbetsmiljön för sina medarbetare genom att anställa en extra medarbetare, för att underlätta vid VAB eller sjukskrivning och därmed minska nivån av stress. Detta är ett mycket bra exempel på hur man har arbetat för att komma till rätta med stressande arbetsrutiner, vilket anses vara av yttersta vikt enligt (Giorgio et al., 2018; Bakka et al., 2014). Dessutom lärdes all extrapersonal upp så att de kunde täcka upp i de båda arbetsområden som fanns. Detta kan ses som resultatet av en läroprocess där ökad VAB och sjukskrivning leder till stressade medarbetare och hög arbetsbelastning, det Granberg (2011), Huzzard & Wenglén (2012) och Lindmark och Önnevik (2006) beskriver som en double loop. Detta genererade i sin tur en triple loop vilket

innebär att det ledde till insikten om att en extra medarbetare på lång sikt var en mer kostnadseffektiv lösning än sjukskrivningar (Granberg, 2011; Huzzard & Wenglén, 2012; Lindmark & Önnevik, 2006).

Vid intervjuerna kom det fram att bolaget har övergått till fasta löner för alla sina säljare. Vid införandet av detta förväntades det att försäljningen skulle sjunka, men det visade sig att den istället ökade. Lönen utgör en yttre motivationsfaktor enligt Herzbergs teori, vilket kan tänkas vara tanken bakom att ge medarbetare provisionsbaserad ersättning för utfört arbete (Bakka et al., 2014; Lindmark & Önnevik, 2006). Dock kan avsaknad av fast inkomst leda till otrygghet för medarbetare. Detta tyder på att fast lön både skapar trygghet och minskar stress, vilket kan ge större möjligheter att prestera bra under arbetstiden. Detta kan kopplas till Maslows behovspyramid i vilken trygghet är en grundläggande faktor för individens fortsatta utveckling (Alvesson & Kärreman, 2012; Bakka et al., 2014; Eriksson-Zetterquist et al., 2015; Granberg, 2011; Lindmark & Önnevik, 2006; Schultz & Schultz, 2014). Bolaget verkar uppfylla de krav AFS 2015:4 ställer gällande skapandet av en friskare arbetsplats. Vi uppfattningen var att bolaget hade en medvetenhet kring stress och vilket påverkan stress har på medarbetarnas hälsa och välmående.

Organisatorisk och social arbetsmiljö ur ett medarbetarskapsperspektiv

Resultatet visade att informanterna efterfrågade ett förtydligande från ledningen angående vad dess definition av "en bra chef" inom bolaget bör vara, eftersom de menade att detta saknades. Feelgood (u.å.) påpekar att medarbetaren för att hen ska må bra i sitt arbete behöver ett tydligt uppdrag, där hen har inflytande över sin egen arbetssituation och där innehåll och omfattning är tydligt beskriven. Detta gäller även chefer eftersom de också är medarbetare i organisationen (Hällstén & Tengblad, 2006). Informanterna sade sig försöka prioritera arbetsuppgifterna åt sina medarbetare när arbetsbelastningen blev för hög, men respondenternas upplevelse visade något annat utifrån index på ledarskap. Dock utgjorde informanterna endast 22 procent (5 av 22) av det totala antalet ledare som svarade på enkäten, vilket kan vara en indikation på att ledarna arbetade på olika sätt.

I samband med införandet av de nya direktiven gällande dataskyddsregler - GDPR och IDD - skickades tunga dokument i flera omgångar ut till medarbetarna vilket skapade stor stress. En av informanterna upplevde att hans medarbetare utifrån detta inte kände sig delaktiga i förändringsprocessen, och beskrev även hur medarbetare som varit anställda i 40 år kände att de inte längre kunde sitt jobb. Hen menade att detta hade bidragit till att personalomsättningen på senare tid ökat något. Ekberg (2014) menar att höga krav i kombination med stort handlingsutrymme skapar förutsättningar för lärande, men respondenterna på dessa avdelningar upplevde att de istället hade höga krav (GDPR, IDD) och litet handlingsutrymme. Sättet de nya direktiven implementerades på orsakade även enligt informanterna informationströtthet hos medarbetarna. En förändringsprocess kräver att organisationsledningen inser vikten av och tar på allvar hur stor påverkan själva implementeringen har för att förändringsarbetet ska bli lyckat och ge det resultat som efterfrågats (Hasson et al., 2012).

Bolaget visade att det är lyhört för medarbetarnas behov då det startat upp kurser i både coachande ledarskap och konsten i att ge och ta emot feedback. Detta utifrån den återkoppling som getts i den årliga medarbetarundersökningen. Under 2019 ska samtliga medarbetare ha fått utbildning i hur de bör ge och ta emot feedback. Den ska utöver det ge information angående vilka rättigheter och skyldigheter de som medarbetare har, och vad som krävs av dem för att de ska leva upp till organisationens värdeord. Önskan om feedback bekräftades av respondenterna i uppsatsens utförda studie. Detta är ytterligare ett bra exempel på att bolaget skapar en läroprocess kring socialt samspel

utifrån double loop (Granberg, 2011; Huzzard & Wenglén, 2012; Lindmark & Önnevik, 2006), samtidigt som de följer AFS 2015:4 rekommendation om att göra medarbetarna delaktiga i bolagets utveckling.

Det var tydligt att bolaget arbetade mycket med arbetsmiljöfrågor som exempelvis mobbning och kränkande särbehandling, och att de ansåg att alla medarbetare gemensamt måste ta ansvar för att en god arbetsmiljö ska kunna uppnås. Detta bekräftades genom responsen från respondenterna som visade på att de i väldigt hög grad höll med om påståendet att trakasserier och kränkande särbehandling inte accepteras inom bolaget. Att detta i bolaget tas på allvar kan ses genom den visselblåsarfunktion som finns på plats för att förhindra och förebygga eventuell kränkande särbehandling från chef gentemot medarbetare. Skulle det förekomma medarbetare emellan kan de istället komma med problemet till sin närmaste chef, som enligt informanterna har ansvar för att reda ut sådana situationer. Detta ligger i linje med AFS 2015:4 som säger att det är arbetsgivarens ansvar att se till att chefer och arbetsledare har kunskap i hur de förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Detta kan även kopplas till Hällstén och Tengblads (2006) tankar om medarbetarskapsperspektivet som en samarbetsfilosofi utifrån arbetsgivarens och arbetstagarens rättigheter och skyldigheter.

Det höga resultatet på eNPS på 61 poäng och resultatet i ordmolnet från enkätundersökningen - utvecklande, bra, rolig och trygg - tyder på att bolaget är en arbetsplats där motivation och trivsel skapas.

Slutsats och rekommendation

Utifrån vår studie konstaterar vi att bolaget är en arbetsgivare som månar om sina medarbetare. Detta syns tydligt på det höga resultat bolaget fått på eNPS som visar att medarbetarna trivs och gärna rekommenderar sin arbetsplats till vänner och bekanta. Ändå finns det en medvetenhet om att det finns saker som behöver förbättras. Det vi uppmärksammade i brytpunkten mellan bolagets systematiska arbetsmiljöarbete och medarbetarnas upplevelse av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, är medvetenhet om vikten av samt viljan i bolaget att skapa en bra arbetsmiljö. Enligt AFS 2015:4 är det arbetsgivarens ansvar att bland annat se till att chefer och arbetsledare har kunskap i hur de förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. Då bolaget är styrt av yttre faktorer såsom EU-direktiven GDPR och IDD blir arbetsmiljöarbetet mer svårhanterat. För att underlätta för medarbetarna är det viktigt att bolaget sätter sig in i hur en bra implementeringsprocess ser ut, dels för att nå önskat resultat i förändringen men även för att undvika informationströtthet hos sina medarbetare och därmed minska risken för ökad stress. En väl genomtänkt implementeringsprocess vid förändringsarbete kan med fördel därmed av bolag ses som en del av deras arbete i det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet.

Framtida studier

Det hade varit intressant att göra samma studie på ett bolag med lägre resultat i eNPS och där då även göra kompletterande intervjuer med medarbetarna. Detta för att få både en övergripande och djupare förståelse för deras upplevelse angående den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Referensförteckning

- AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-afs-20011-foreskrifter/>
- AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2012). Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Sveningsson (red:er), *Organisationer, ledning och processer* (2:a uppl., s. 351 -386). Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Arbetsmiljölagen. (1977:1160). Sveriges rikets lag. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori - struktur, kultur och processer* (6:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Bogelind, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska - om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Borg, E., & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare* (3:e uppl.). Malmö: Liber.
- Brilliant (2017, 1 juni). Employee net promoter score (eNPS) blir allt viktigare - därför ska du mäta det [Blogginlägg]. Hämtad den 15 maj, 2018, från <https://www.brilliantfuture.se/medarbetarupplevelse/employee-net-promoter-score-enps-blir-allt-viktigare-darfor-ska-du-mata-det/>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson övers., 2:a uppl.). Malmö: Liber. (Originalt publicerat 2002)
- Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken - en handbok i enkätmetodik* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ekberg, K. (2014). Hälsofrämjande och lärande arbetsplats - finns organisatoriska förutsättningar? I H. Kock (Red.), *Lärande i arbetslivet möjligheter och utmaningar - en vänbok till Per-Erik Ellström* (s. 37-51). Linköping: Linköpings universitet Institutionen för beteendevetenskap och lärande. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:749554/FULLTEXT01.pdf>
- Eriksson, M. (2014, 11 augusti). *Tjäna pengar på god arbetsmiljö*. Hämtad den 28 mars, 2018, från <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/sam/tjana-pengar-pa/>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kallin, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* (4:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Feelgood (u.å.). "Psykosocial arbetsmiljö; Stor påverkan på företagets produktivitet". Hämtad den 26 mars, 2018, från <https://www.feelgood.se/vara-tjanster/produkt/article/psykosocial-arbetsmiljo/>
- Giancola, L. F. (2014). Should HR Professionals Devote More Time to Intrinsic Rewards? *Compensation & Benefits Review*, 46(1), 25-31. <https://doi.org/10.1177/0886368714537446>
- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., Pignata, S., Demiral, Y., & Arcangeli, G. (2018). Addressing Risks: Mental Health, Work-Related Stress, and Occupational Disease Management to Enhance Well-Being. *Biomed Research International*, 1-3. <https://doi.org/10.1155/2018/5130676>

- Granberg, O. (2011). *PAOU - personaladministration, HRM, och organisationsutveckling* (8:e uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - från kunskapsteori till metodteori* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hasson, H., Gilbert-Ouimet, M., Baril-Gingras, G., Brisson, C., Vézina, M., Bourbonnais, R., & Montreuil, S. (2012). Implementation of an Organizational-Level Intervention on the Psychosocial Environment of Work: Comparison of Managers' and Employees' Views. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(1), 85-91. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31823ccb2f>
- Huzzard, T., & Wenglén, R. (2012). Lärande i organisationer. I M. Alvesson & S. Sveningsson (red:er), *Organisationer, ledning och processer* (2:a uppl., s. 273-296). Lund; Studentlitteratur.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (s 9-32). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, T. (2012). *Den lärande människan - utveckling, lärande, socialisation*. Malmö: Liber.
- Karlsson, A., & Lovén, M. (2006). Ansvarets gränser - om medarbetarskap inom en svensk storbank. I F.Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (s. 117-137). Lund: Studentlitteratur
- Kroksmark, T. (2011). *Den tidlösa pedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S., (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3:e uppl.). (S-E. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerad 1997).
- Kylén, J-A. (1994). *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer, läsning*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Ledarna (u.å.). "Organisatorisk och social arbetsmiljö". Hämtad den 26 mars, 2018, från <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsmiljo/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/>
- Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., Vartia, M., & Ertel, M. (2010). The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science* 49(4), 558-564. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1016/j.ssci.2010.02.002>
- Leka, S., & Kortum, E. (2008). A European Framework to Address Psychosocial Hazards. *Journal of Occupational Health*, 50(3), (294-296). <https://doi.org/10.1539/joh.M6004>
- Lindmark, A., & Önnévik, T. (2006). *Human resource management – organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & Evaluation methods: integrating theory and practice*, (4th ed). California: SAGE Publications, Inc.
- Prevent (2016). "Enkät om psykosocial arbetsmiljö". Hämtad den 25 mars, 2018, från <https://www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetmiljoarbete/checklista/allmanna-checklistor/psykosocial-arbetsmiljo.pdf>
- Prevent (u.å. a). "Organisatorisk och social arbetsmiljö". Hämtad den 25 mars, 2018, från <https://www.prevent.se/amnesomrade/arbetsorganisation/organisatorisk-social/>
- Prevent (u.å. b). "Systematiskt arbetsmiljöarbete". Hämtade den 25 mars, 2018, från <https://www.prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetsmiljoarbete/>
- Rasmussen, M., Hansen, T., & Nielsen, K. T. (2011). New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority. *Safety Science*, 49(4), 565-574. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1016/j.ssci.2010.06.002>
- Scanlan, J., Meredith, P., & Poulsen, A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(6), 395-403. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1111/1440-1630.12074>

- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2014). *Psychology and work today* (10:e uppl.). Essex: Pearson Education Limited.
- Tengblad, S. (2006). Från arbetstagare till medarbetare. I F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (s 33-53). Lund: Studentlitteratur.
- Tiberg, A. (2015, 22 september). Föreskrift om stress och mobbning klubbad. *Dagens Arbete*. Hämtad från <https://da.se/2015/09/foreskrift-om-stress-och-mobbning-klubbad/>
- Utbult, M. (2015, 29 september). "Nya krav på god social och organisatorisk arbetsmiljö". Hämtad den 26 mars, 2018, från <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/sam/nya-krav-pa-god-social-och-organisatorisk-arbetsmiljo/>
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* (VR1708). Stockholm: Vetenskapsrådet.

Intervjuguide

Semistrukturerade intervjuer

Innan intervjun startar berättar vi att vi är två studenter som läser sista terminen på beteendevetenskapliga programmet vid Mittuniversitetet i Sundsvall. Att vi just nu skriver vår C-uppsats och har fått förmånen att få göra vår studie på hans arbetsplats. Att intervjun med informanten är en del i uppsatsen som även omfattar den enkätundersökning som personalchefen skickat ut till alla medarbetare. Syftet med intervjun är att vi ska få en inblick i hur de jobbar med systematiskt arbetsmiljöarbete och hur medarbetare upplever den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Vi kommer behandla deras svar anonymt, så att inga data kan härledas till dem. De behöver inte svara på alla frågor och de kan när som helst avbryta intervjun. Vår förhoppning är att de har möjlighet att svara på alla frågor för att vi ska kunna få ett så bra material som möjligt till uppsatsen. Intervjun kommer att spelas in för att det ska bli lättare för oss att sammanställa svaren och inte missa något viktigt, känns detta okej för dig? (Frågan ställs för att få till samtycket).

Vi kommer presentera uppsatsen för företaget när den är godkänd och klar, och du kommer där att kunna ta del av resultatet om du är intresserad.

Vi tänker oss att vi ställer några frågor i början på intervjun i syfte att förstå informantens situation och därmed hans svar på ett bättre sätt. Vi kommer dock förklara att denna information inte kommer att skrivas ut eller delges till någon annan, eftersom alla informanter skall behandlas med anonymitet. Småpratet i början görs också för att informanten ska kunna slappna av och bli bekväm i intervjusituationen.

Bakgrundsinformation

- Kan du berätta lite om ditt arbete?
- Har du haft flera roller?
- Hur många år har du haft personal- och arbetsmiljöansvar
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Utbildning - har du någon utbildning i bakgrunden eller du självlärd?
- Ålder
- Kön

Tema 1 - Organisationens arbete med SAM

- Skulle du vilja berätta lite om hur ni arbetar med SAM?
- Upplever du att det finns några faktorer som begränsar eller möjliggör ditt arbete med SAM?
- Kan du berätta lite om hur ni går tillväga för att se vilka risker som finns på er arbetsplats avseende SAM? *Följdfråga: Vilka åtgärder vidtar ni om ohälsa uppstår? Stressnivå?*
- Känner du till om ni har något nedskrivet dokument där det står hur ni ska jobba med arbetsmiljö?

Tema 2 - Friskvård

Fokus har idag allt mer flyttats från sjukvård till friskvård (inledning)...

- Kan du berätta lite om hur ni arbetar med friskvård? *Hur följer ni upp ohälsa? Hur ser er plan för rehabilitering ut?*
- Hur tror du personligen att organisationen kan bli en friskare/hälsosammare arbetsplats? *Vad krävs?*

Tema 3 - Ledarens kunskap om SAM

- Det finns ett stort utbud av kurser som behandlar SAM, har du fått gå en sådan? *Om ja, i så fall vilka. Vad var det viktigaste du tog med dig från kursen?*
- Upplever du att du har fått tillräcklig kunskap för att känna dig säker och trygg i det hälsofrämjande arbetet? *Om inte, vad saknas?*

Tema 4 - Individuella förutsättningar - Medarbetarnas delaktighet

- På vilket sätt arbetar du för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö i din grupp?
- Vill du berätta lite om hur du möjliggör för dina medarbetare att vara delaktiga i arbetet med SAM? *Till exempel Öppenhet, kommunikation, visseblåsare*
- Hur får dina medarbetare kunskap om hur risker för ohälsa i arbetet förebyggs?

Tema 5 - Övrigt

- Finns det något du känner att du skulle vilja lägga till, som vi inte har berört med våra frågor?
- I den bästa av världar; Om du fick bestämma helt själv - hur du skulle vilja att arbetet med SAM såg ut i er organisation?
- Går det bra att vi kontakta dig igen om något behöver kompletteras eller om vi kommer på en viktig fråga?

Tusen tack för att du tog dig tid att medverka i vår studie.

Enkät

Medarbetarundersökning

Hej!

Vi är två studenter som läser sista terminen på det beteendevetenskapliga programmet vid Mittuniversitetet i Sundsvall. Vi skriver just nu vår C-uppsats och har fått förmånen att göra en studie på din arbetsplats. Studien behandlar organisationens sociala arbetsmiljö och tar ca 5 minuter att genomföra. Vi hoppas att du kan tänka dig att bidra med dina synpunkter eftersom konkret feedback är den hjälp din organisation behöver för att kunna göra ett ännu bättre arbetsmiljöarbete. Viktigt att veta:

- Dina svar är anonyma och kommer endast att användas i denna studie.
- Du kan när som helst avbryta ditt deltagande genom att inte skicka in enkäten.
- Organisationen kommer att få tillgång till resultatet efter uppsatsen fullbordad och vid intresse är du självfallet välkommen att ta del!

Tack för ditt deltagande!

Med vänlig hälsning,

Nina Delmar & Pernilla Rask

Vid frågor kontakta enkätansvarig Nina: nide1500@student.miun.se

Handledare vid Mittuniversitetet:

Calle Hansson

Institutionen för utbildningsvetenskap (UTV)

calle.hansson@miun.se

1. Bakgrundsinformation

Avsnittet behandlar Din bakgrundsinformation. Denna är till för att vi skall kunna göra övergripande analyser av svaren i denna undersökning och därmed kunna jämföra de olika kategorierna mellan varandra.

Jag identifierar mig som: Man, Kvinna, Annat

Ålder: -20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-

Avdelning: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K

Din roll i verksamheten: Ledare, Del av arbetsgruppen

Antal år hos organisationen: mindre än 1 år, 1-3 år, 4-6 år, 7-10 år, 11-15 år, mer än 16 år

I nedan påstående kunde respondenterna efter varje påstående välja följande alternativ i online enkäten: stämmer mycket dåligt, stämmer ganska dåligt, stämmer ganska bra, stämmer mycket bra, vet ej/ej applicerbar.

2. Arbetsbelastning

- Jag har en arbetsmängd som känns acceptabel.
- Jag kan själv påverka arbetstakten.

- Jag har tillräckligt med tid för att genomföra mina arbetsuppgifter.
- Jag hinner med mina arbetsuppgifter inom min normala arbetstid.
- Jag har inga psykiskt påfrestande arbetsuppgifter.
- Jag tycker att andras krav på mig är acceptabla (exempelvis arbetskamrater, brukare, kunder).
- Jag vet vad som krävs av mig i arbetet.

3. Arbetsorganisationen

- Vi har tydliga mål på företaget/organisationen.
- Vi har tydliga mål på enheten/avdelningen.
- Jag vet på vilket sätt mina arbetsuppgifter bidrar till företagets/organisationens mål.
- Jag vet vilket ansvar och vilka befogenheter jag har.
- Vi får regelbundet information om hur företaget/ organisationen går.
- Det finns tillräckliga resurser och förutsättningar för att kunna göra ett bra arbete.
- Arbetstakten kan varieras och arbetet är omväxlande.
- Vi har meningsfulla arbetsplatsträffar.

4. Handlingsutrymmet

- Jag har tillräckligt med befogenheter för att lösa mina arbetsuppgifter.
- Det finns möjlighet för mig att delta i planeringen av hur mitt arbete ska utföras.
- Jag kan påverka förändringar som berör mina arbetsuppgifter.
- I mitt arbete kan jag använda mina kunskaper och förutsättningar.
- Jag kan själv prioritera i vilken ordning mina arbetsuppgifter ska utföras.
- Jag har möjlighet att påverka beslut om stopptider och deadlines.
- Jag har tillräckligt med handlingsutrymme när jag samarbetar med andra för att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra sätt.

5. Ledarskapet

- Jag får tillräckligt stöd av min närmaste chef/arbetsledare.
- Jag får vid behov tillräcklig handledning i mitt arbete.
- Min chef/arbetsledare ingriper när jag har allt för mycket arbete att utföra.
- Min chef/arbetsledare tydliggör gränser för innehåll och omfattning av mina arbetsuppgifter.
- Jag vet vad min chef/arbetsledare förväntar sig av mitt arbete.
- Jag får regelbundet återkoppling från min chef/ arbetsledare på hur jag har utfört arbetet.
- Jag har en chef/arbetsledare som behandlar mig med respekt.
- Min chef tar tag i och hanterar motsättningar och konflikter på ett bra sätt.
- Min chef är öppen och lyhörd för förslag till förändringar.
- Min chef diskuterar med arbetsgruppen innan beslut fattas som rör oss.

6. Stöd

- Arbetet är upplagt så att jag har möjlighet till samarbete och kontakt med arbetskamrater.
- Jag kan få hjälp från mina arbetskamrater för att lösa mina arbetsuppgifter.
- Jag har personer på mitt arbete som jag kan tala förtroligt med.
- Jag får tillgång till teknisk och/eller administrativ hjälp vid behov.
- Jag upplever trivsel och gemenskap med mina arbetskamrater.
- Jag upplever att jag bemöts med respekt av mina arbetskamrater.
- Vi diskuterar öppet våra samarbetssvårigheter och meningsmotsättningar på arbetsplatsen.
- Jag ger arbetskamrater beröm för goda arbetsinsatser.
- Jag får beröm av mina arbetskamrater för goda arbetsinsatser.

7. Kunskaper och utbildning

- Jag har tillräcklig kompetens för att utföra mina arbetsuppgifter.
- Jag har möjlighet att få kunskaper när arbetsuppgifterna kräver det.
- Jag får kunskaper genom mina arbetskamrater.
- Jag utvecklas yrkesmässigt och personligt i mitt arbete.
- Min chef har regelbundna utvecklingssamtal/medarbetarsamtal med mig.

- Jag har en individuell kompetensutvecklingsplan.
- Jag har möjlighet till fortbildning och yrkesmässig utveckling.

8. Återhämtning

- Jag känner mig pigg och utvilad när jag kommer till arbetet.
- Jag har tid för reflektion/eftertanke över hur jag har utfört ett arbete.
- Jag har arbetstider/arbetschema som passar mig.
- Jag kan nyttja raster till att koppla av från arbetet.
- Jag har ork kvar för att göra andra saker efter arbetsdagens slut.
- Jag kan lägga tankar på arbetet åt sidan på min lediga tid.

9. Andra viktiga frågor

- Mina arbetsuppgifter är meningsfulla och intressanta.
- Jag har ett arbete som är fritt från allvarliga olycksfallsrisker.
- Jag har ett arbete som är fritt från hot och våld.
- Jag har tillgång till första hjälpen och krisstöd i mitt arbete.
- Jag har ett arbete som är fritt från påfrestande konflikter.
- Jag har ett arbete som är fritt från störande ljud.
- Jag har ett arbete som är fritt från riskfyllt ensamarbete.
- Vi accepterar inte trakasserier och kränkande särbehandling.
- Det förekommer inte trakasserier och kränkande särbehandling.
- Information till och från ledningen fungerar bra.
- Jag är inte orolig för förändringar i min arbetssituation.
- Jag är stolt över att jobba på min arbetsplats.
- Stämningen på arbetsplatsen är bra.

10. Avslutningsvis ber vi dig beskriva din arbetsplats med tre ord.

Tack för ditt deltagande!

Vänligen

Nina och Pernilla