



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatuppsats

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i en kommun

**En kvalitativ studie om kunskap och delaktighet i arbetsmiljöarbete,
främst gällande ohälsosam arbetsbelastning utifrån AFS 2015:4**

Författare: Tiina Blom
Handledare: Hajo Holtz
Examinator: Ing-Marie Andersson
Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv
Kurskod: PA2008
Poäng: 15 hp
Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning:

Denna studie grundar sig i Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4, som tagits fram i syfte att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa. Utifrån de ökande antalet anmälningarna om arbetssjukdom med stress och psykiska påfrestningar som orsak ligger fokus i studien på ohälsosam arbetsbelastning och om det inom kommunen finns kunskaper att förebygga och hantera dessa risker.

Syftet har varit undersöka hur kommunen praktiskt arbetar med föreskriften inom tre organisatoriska nivåer och hur de anställda uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö. Fokus låg även på att undersöka hur de anställda är delaktiga i ovanstående arbetsmiljöarbete.

Studien utgick från ett hermeneutiskt perspektiv med en kvalitativ ansats genom semistrukturerade intervjuer. En gruppintervju bestående av två medarbetare som representerade HR-avdelningen och två individuella intervjuer på chefsnivå. På medarbetarnivån genomfördes två gruppintervjuer med tre medarbetare vardera från de avdelningarna som respektive chef leder.

Av studien framgår att goda resultat kan uppnås i den psykosociala arbetsmiljön när alla organisatoriska nivåer integrerar frågorna i sitt systematiska arbetsmiljöarbete och upprättar rutiner för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning. Studien bekräftar att socialt stöd, kunskap, kommunikation och delaktighet är viktiga framgångsfaktorer för en god psykosocial arbetsmiljö. I diskussionen lyfts vikten av att avsätta tid i syfte att förebygga ohälsa och förslag lyfts om att använda krav/kontroll/stöd-modellen som verktyg att analysera och reflektera kring de anställdas arbetsbelastning.

Nyckelord: organisatorisk och social arbetsmiljö, ohälsosam arbetsbelastning, krav/kontroll/stöd-modellen, kunskap, delaktighet

Summary:

This study is based on the Swedish work environment authority statute book about organisational and social work environment, AFS 2015:4 provisions, that has been developed to promote a good work environment and prevent risks of ill health. Because of the increasing numbers of work-related ill health due to stress and mental strain, the focus in this study was unhealthy workloads and if there is knowledge in the municipality about preventing and dealing with these risks.

The aim was to examine how the municipality practically work with the provision within three organizational levels and how the employees perceive their psychosocial work environment. There were also focus on investigating how employees participate in the above environment work.

The study was based on a hermeneutic perspective with a qualitative approach through semi-structured interviews. One group interview consisting two employees representing the HR department and two individual interviews at the managerial level. At the employee level, two group interviews were held with three employees from the departments headed by the managers.

The outcome of the study shows that good results can be obtained in the psychosocial work environment when all organizational levels integrates these issues in their systematic work environment and establish routines to prevent and dealing with unhealthy workload. The study confirms that social support, knowledge, communication and employee participation are important factors for a healthy psychosocial work environment. The discussion shows the importance of taking time for preventing ill health and suggestions about using the demand/control/support-model as a tool for analysing and reflect over the employee workload.

Keyword: organisational and social work environment, unhealthy workload, demand/control/support-model, knowledge, employee participation

Förord

Jag vill börja med att tacka respondenterna som genom sitt deltagande gjort denna studie möjlig att genomföra. Ert engagemang för era yrkesroller och ansvar för er arbetsplats gav förutom svar på frågorna inspiration om att det med relativt små medel går att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö. Tack till kommunen för förtroendet att få genomföra studien hos er. Stort tack även till min kontaktperson på kommunen, utan ditt stöd och engagemang hade studien inte varit genomförbar.

Jag vill tacka min handledare Hajo Holtz och opponeringsgruppen för kritisk granskning och goda råd. Jag vill även tacka Bengt Pontén som stöttat och coachat när jag behövde det som mest.

Slutligen vill jag tacka min familj som gett mig stöd och energi att genomföra studien.

Tack!

Tina Blom

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte och frågeställningar	2
1.4	Avgränsning	3
2	TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING.....	4
2.1	Tidigare forskning	4
2.2	AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö.....	5
2.2.1	<i>Systematiskt arbetsmiljöarbete</i>	6
2.2.2	<i>Ledning och styrning</i>	6
2.2.3	<i>Kommunikation</i>	7
2.2.4	<i>Delaktighet</i>	8
2.3	Krav-kontroll-stöd-modellen	10
2.3.1	<i>Krav</i>	11
2.3.2	<i>Kontroll</i>	11
2.3.3	<i>Stöd</i>	12
3	METOD.....	13
3.1	Metodval, forskningsansats och kunskapssyn	13
3.1.1	<i>Förförståelse</i>	13
3.2	Urval och avgränsningar	14
3.3	Genomförande	15
3.3.1	<i>Intervjuerna</i>	15
3.3.2	<i>Forskningsetiska aspekter</i>	16
3.4	Analys och databearbetning.....	17
3.5	Trovärdighet, tillförlitlighet, och överförbarhet.....	17
3.6	Metoddiskussion	18
4	EMPIRI OCH ANALYS	20
4.1	Uppfattningar om den psykosociala arbetsmiljön	20
4.1.1	<i>Socialt stöd</i>	20
4.1.2	<i>Kommunikation</i>	21
4.1.3	<i>Systematiskt arbetsmiljöarbete</i>	22
4.1.4	<i>Sjuktal</i>	23
4.2	Tillämpning av AFS 2015:4.....	24
4.2.1	<i>Mål</i>	25
4.2.2	<i>Arbetsbelastning</i>	26
4.2.3	<i>Kunskap</i>	28
4.2.4	<i>Delaktighet</i>	29

4.2.5	<i>Kommunen utifrån krav/kontroll/stöd-modellen</i>	30
5	DISKUSSION	32
5.1	Uppfattning om den psykosociala arbetsmiljön och tillämpning av AFS 2015:4	32
5.1.1	<i>Socialt stöd</i>	33
5.1.2	<i>Kunskap</i>	34
5.1.3	<i>Kommunikation</i>	34
5.1.4	<i>Delaktighet</i>	35
5.1.5	<i>Arbetsbelastning</i>	35
5.2	Sammanfattande diskussion	37
6	SLUTSATSER	38
7	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	40
8	REFERENSLISTA	41
BILAGA 1	46
BILAGA 2	49

1 Inledning

I inledningskapitlet ges en bakgrund till uppsatsens ämne och i problemformuleringen en förklaring till varför ämnet är intressant att undersöka. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställning samt dess avgränsning och bidrag.

1.1 Bakgrund

Arbetsmiljöverket (2017) rapporterar att organisatoriska eller sociala faktorer ligger bakom var tredje anmälan om arbetssjukdom enligt arbetsskadestatistik från 2015. Rapporten visar att stress och psykiska påfrestningar är de vanligast förekommande orsakerna till arbetsrelaterade besvär. Mellan åren 2012 och 2015 har arbetssjukdomar orsakade av stress och hög arbetsbelastning mer än fördubblats. 31 mars 2016 trädde föreskriften om organisatoriskt och social arbetsmiljö, AFS 2015:4, ikraft. *"Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön"* (AFS 2015:4 1§). AFS 2015:4 är ett svar på efterfrågan om tydligare regler och krav på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2016).

Arbetsgivaren ska säkerställa att chefer har kunskap att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning (AFS 2015:4). I arbetsmiljöverkets undersökning om systematiskt arbetsmiljöarbete (rap 2013:12) framgår att det bland kommuner ofta finns organiserade rutiner kring arbetsmiljöarbetet, men att det brister i dess praktik. Arbetsmiljöarbetet saknar ofta uppföljbara mål. Rapporten lyfter även fram att många kommuner brister i kunskaper om arbetsmiljöarbete och dess lagstiftning. I kommuner med fastställda arbetsmiljömål fanns ofta svårigheter att föra ut dessa till chefer och anställda. Även anställda behöver arbetsmiljökunskap och information för att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet och medverka vid åtgärder (Arbetsmiljöverket rap 2013:12). Totalt är 770 000 människor i Sverige anställda av en kommun vilket medför att kontexten upplevs intressant att undersöka (SKL, 2018).

En god arbetsmiljö grundas i styrdokument, policyer, mål, regler och rutiner, men för att omvandla orden till handling krävs kunskap, delaktighet och långsiktighet. En mycket viktig

aspekt är de anställdas delaktighet och att alla involveras i arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket, 2016). Bristande delaktighet får konsekvenser för de anställda då de kan få svårt att förstå beslut som andra har fattat. Det kan i sin tur leda till att de upplever höga psykologiska krav i kombination med avsaknad av kontroll vilket leder till att de anställda utsätts för stress (Thelander, 2003).

1.2 Problemformulering

Som beskrivet i bakgrunden har ohälsosam arbetsbelastning ökat som orsak till arbetsjukdom. I AFS 2015:4 regleras hur arbetsgivaren ska arbeta med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön där arbetsbelastning ingår. Jag vill undersöka hur en kommun praktiskt omsatt ord till handling gällande föreskriften inom olika organisatoriska nivåer. Finns föreskriften integrerad i HR-avdelningens och enheternas arbetsmiljöarbete? Har kommunens chefer kunskap om hur de ska driva ovanstående arbetsmiljöarbete och finns det förutsättningar för de anställda att vara delaktiga i det arbetet inom organisationen? När intentioner i arbetsmiljöarbetet fram mellan organisationsnivåerna? Utifrån informationen i arbetsmiljöverkets rapport 2013:2 om kommuners arbetsmiljöarbete beskrivet i bakgrunden valdes att genomföra undersökningen i en kommun i en mindre stad/tätort bestående av 60 000 innevånare. Studien kan bidra till att belysa hur en kommun kan arbeta med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön utifrån AFS 2015:4. Resultatet kan ge en ökad förståelse för framgångsfaktorer och förbättringsmöjligheter i det arbetet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att öka förståelsen för hur en kommun kan arbeta med den nya föreskriften gällande organisatorisk och social arbetsmiljön på olika organisatoriska nivåer.

- Hur upplever medarbetare, chefer och HR-personal sin psykosociala arbetsmiljö?
- Hur tillämpas AFS 2015:4 inom kommunen?
- Hur upplever chefer sin kunskap om hur de kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning?
- Hur är medarbetare delaktiga i arbetsmiljöarbetet gällande organisatorisk och social arbetsmiljö?

1.4 Avgränsning

AFS 2015:4 behandlar tre huvudområden bestående av arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Inom dessa tre områden är denna studie avgränsad till arbetsbelastning utifrån att den orsakar flest fall av ohälsa och sjukskrivningar.

2 Teoretisk referensram och tidigare forskning

I teoriavsnittet presenteras tidigare forskning, AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, ledning och styrning, kommunikation, delaktighet samt teorin om krav-kontrollstödmодellen.

2.1 Tidigare forskning

Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU), har granskat forskningsläget efter samband mellan faktorer i arbetsmiljön kontra depressionssymtom och utmattningssyndrom. På gruppnivå fann de vetenskapligt säkerställda samband för att personer i arbetssituationer med höga krav i kombination med liten kontroll utvecklar depressionssymptom och att om stöd saknas så utvecklas fler symptom. Personer som upplever goda möjligheter till kontroll i arbetet utvecklar mindre av symptomen än andra. Flest samband upptäcktes mellan psykosociala faktorer i arbetet och utmattningssyndrom. En lång rad faktorer omfattas av organisation och det sociala samspel som påverkar människor i arbete. Det är individens upplevelse som avgör, något som upplevs stimulerande av en person kan bli skrämmande för någon annan med andra erfarenheter, vilket medför att sannolikheten för att drabbas av ohälsa på grund av arbetsmiljön kan variera mellan olika individer som arbetar i samma miljö. (Statens beredning för medicinsk utvärdering [SBU], 2014)

Karasek och Theorells krav-kontrollmodell, ofta kombinerat med socialt stöd återfanns i många av de av SBU (2014) granskade forskningsresultaten. Effekten som enligt krav-kontrollmodellen blir att för stora krav förvärras om den anställde har små kontrollmöjligheter har undersökts i många studier. Passiva arbeten kan enligt krav-kontrollmodellen öka risken för ohälsa. Det som upptäckts på senare tid är att även aktiva arbeten som innebär höga krav och goda kontrollmöjligheter kan innebära risk för ohälsa. (Statens beredning för medicinsk utvärdering [SBU], 2014)

Arbetsmiljöverkets litteraturgenomgång (rap 2012:7) om den goda arbetsmiljön och dess indikatorer utvisar ett antal faktorer som kännetecknar en god arbetsmiljö. Bland de faktorer som är mest omnämnda finns utvecklad kommunikation, samarbete/teamarbete, positivt och socialt klimat, medinflytande/delaktighet, autonomi/empowerment, tillgängliga ledare, lagom

arbetstempo och arbetsbelastning samt administrativt och/eller personligt stöd i arbetet (Arbetsmiljöverket, rap 2012:7).

”Delaktighet innebär att man som anställd kan göra sin röst hörd och att ledningen faktiskt också lyssnar och tar intryck av vad som sägs” (Ahlberg, Bergman, Parmasund, Stoetzer, Waldenström & Svartengren, 2008, s. 23). Begreppet kopplas därmed ihop med kommunikation. Kommunikationen måste fungera bra såväl uppåt som nedåt och sidledes. Det krävs en öppen inställning till kritik och att prata om det som inte fungerar. I organisationer med skiftarbete eller verksamhet i olika lokaler krävs en större medvetenhet om att kommunikationen kräver tid och ansträngning. I friska företag återfanns mer utvecklade rutiner för att ta tillvara idéer och förbättringsförslag från personalen. Det sågs som en viktig faktor för kamratskap och känslan av delaktighet. I företag med friska anställda ses personalen som en resurs med kunskaper och erfarenheter som ska tas tillvara genom deras delaktighet, till exempel genom diskussioner i arbetsgrupper. (Ahlberg et al., 2008)

2.2 AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften (AFS 2015:4) Organisatorisk och social arbetsmiljö trädde ikraft 31 mars 2016 och ersatte bland annat AFS 1980:14, Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljö, som innehåller allmänna råd för arbetsgivaren (AFS 1980:14). Allmänna råd är till skillnad mot föreskrifter inte bindande (Statsrådsberedningen, 1998). De nya reglerna omfattar tre områden som behandlar arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Reglerna ska underlätta för arbetsgivare att göra rätt. Om de inte följs kan arbetsmiljöverket utfärda vitesföreläggande (Arbetsmiljöverket, 2016).

I föreskriften (AFS 2015:4, s 6) definieras organisatorisk arbetsmiljö: *”Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar 1. ledning och styrning, 2. kommunikation, 3. delaktighet, handlingsutrymme, 4. fördelning av arbetsuppgifter och 5. krav, resurser och ansvar”*. Organisatorisk arbetsmiljö handlar om de krav som ställs på arbetstagarna, vilka resurser och befogenheter som finns för att utföra arbetet (AFS 2015:4). Den sociala arbetsmiljön handlar om socialt samspel och samarbete som sker med personer kring oss, som medarbetare och chefer, och hur vi påverkas av detta. Även socialt stöd från chefer och kollegor räknas till den sociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2016).

Psykosocial arbetsmiljö handlar om en helhetssyn där ingen speciell del av arbetsmiljön kan beskrivas som psykosocial (Borghard et al., 2015). Begreppet omfattar individens samspel med alla delar av den totala arbetssituationen och de psykiska och sociala konsekvenserna av arbetsmiljön (Borghard et al., 2015). Den psykosociala arbetsmiljön kan indelas i krav och resurser i arbetet, den handlar om individens upplevelse av arbetssituationen. (Arbetsmiljöverket rap 2016:2). Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2006) skriver om det gränslösa arbetet och hur det nya arbetslivet kan utsätta människor för ökad ansträngning som kan leda till ohälsa. De menar att individen själv alltmer måste utforma sitt arbete och att de sociala relationerna och rollerna blir otydligare på arbetsplatsen vilket även det ställer nya och högre krav på människor.

2.2.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

I föreskriftens 5 § framgår att dess tre huvudområden i 9-14 §§ som reglerar arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling, omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet (AFS 2015:4). Det systematiska arbetsmiljöarbetet innebär att undersöka arbetsmiljön, bedöma risker, genomföra åtgärder och följa upp dessa, vilket regleras i AFS 2001:1. Alla arbetsgivare omfattas av reglerna kring det systematiska arbetsmiljöarbetet som kan ses som en ständigt pågående process och därav ofta illustreras i form av ett hjul. Arbetsmiljöverket lyfter fram att det ska finnas tydliga rutiner för arbetsmiljöarbetet, fördelning av arbetsuppgifter och att alla i verksamheten ska ha kunskap om arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare ska ha kunskap om samband mellan risker i arbetsmiljön och dess möjliga konsekvenser i form av ohälsa. (Arbetsmiljöverket, 2018)

2.2.2 Ledning och styrning

I föreskriften framgår att arbetsgivaren ska ta fram mål som ska främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. 9§-14§§ som reglerar ohälsosam arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling, skall omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetstagarna ska ges möjlighet att medverka i processen att ta fram dessa mål. Arbetsgivaren är skyldig att se till att chefer har kunskap att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning (AFS 2015:4).

Arbetsgivaren är skyldig att anpassa arbetstagarnas uppgifter, krav och befogenheter i arbetet så de inte skapar ohälsosam arbetsbelastning (AFS 2015:4). Utöver arbetets fysiska- och psykiska krav, kvantitativa- och kvalitativa krav kan det även finnas belastning i oklarheter kring vad som ska göras, hur och av vem det ska göras, förväntade resultat och arbetssätt. Dessa otydligheter kan inverka på den sociala arbetsmiljön och leda till konflikter (Arbetsmiljöverket, 2016). Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet. Exempel på resurser kan vara arbetsmetoder, kompetens, rimliga och tydliga mål, möjligheter till kontroll i arbetet och socialt stöd från chefer och kollegor (AFS 2015:4). Om långvarig obalans uppstår mellan arbetskrav kontra resurser samt att möjligheterna till återhämtning är otillräckliga, hamnar arbetstagaren i en situation av ohälsosam arbetsbelastning. Arbetstagare ska veta vart de kan få stöd att prioritera arbetsuppgifter, beslutsstöd eller annan stöttning (Arbetsmiljöverket, 2016).

Vid starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer, som till exempel att bemöta människor i svåra situationer, ska arbetsgivaren vidta åtgärder för att motverka ohälsa hos arbetstagarna (AFS 2015:4). Åtgärder kan bestå av regelbundet stöd av handledare, information och utbildning, hjälp och stöd från kollegor och utarbetade rutiner (AFS 2015:4). Arbetstagare utan erfarenhet eller kompetens ska inte i onödan hantera den typen av situationer (Arbetsmiljöverket, 2016).

2.2.3 Kommunikation

AFS 2015:4 tar upp kommunikation som den andra punkten för den organisatoriska arbetsmiljöns villkor och förutsättningar för arbete. *”Ett av kommunikationens viktigaste syften är att människor vill bli bekräftade”* (Engqvist, 2013 s 75). Verkligheten kan tolkas på olika sätt av olika människor (Hilmarsson, 2012). Vid kommunikation med andra är det viktigt att inse att vi alla har olika information, tolkningar och erfarenheter med oss. Det finns en fördel i att gå från ”att veta” till att vara nyfiken. Vi behöver inte hålla med den andre för att lyssna och försöka förstå. (Stone, Patton & Heen, 1999) Hilmarsson (2012) tar upp att man genom att lyssna kan skapa goda relationer. Att bli lyssnad på kan även ha en starkt lugnande effekt på människor som är ledsna eller upprörda (Hilmarsson, 2012).

Förhållningssättet vid kommunikation bör vara att aktivt lyssna och bekräfta personens känslor i motsats till diskonfirera (Engqvist, 2013). Diskonfirmation uppstår när den som lyssnat får

den berättande att känna att dennes tankar, åsikter och känslor är fel med förhållningssättet ”jag vet bättre” (Engqvist, 2013). Att lära från samtal sker genom att lyssna med en nyfiken attityd och genom att fråga, att återberätta, att visa att du lyssnat och bekräfta, vilket inte behöver innebära att du instämmer. (Stone et al., 1999). Glasls konflikteskalationsmodell förklarar hur kommunikation kan eskalera från dialog till eliminering av motståndaren (Jordan, 2015). I dialogen används problemlösande samtal för att hitta en lösning vid meningsskiljaktigheter. Därefter kommer diskussion, debatt, överkörning, trakasserier och så vidare tills det inte finns någon återvändo och inriktningen ligger i att krossa motparten till varje pris. Modellen kan belysa vikten av att inte passera trösklar för ageranden som bryter mot normer över beteenden mot varandra (Jordan, 2015). Öppenhet att få yttra avvikande åsikter möjliggör utveckling till det bättre (Ahlberg et al., 2008).

2.2.4 Delaktighet

Delaktighet och handlingsutrymme är den tredje punkten för den organisatoriska arbetsmiljöns villkor och förutsättningar för arbete (AFS 2015:4). I arbetsmiljöarbetet krävs kunskap och delaktighet för att omsätta ord till handling (Arbetsmiljöverket, 2016). Theorell (2003) har funnit vetenskapligt stöd för att delaktighet är gynnsamt för de anställdas hälsa. Ökat inflytande handlar inte om omröstningar där majoriteten vinner, utan om delaktighet och dialog samt engagemang hos både chefer och anställda (Theorell, 2003). *”Delaktighet betyder inte att alla ska bestämma, utan att alla ska få information och kunna uttala sig i frågan och därmed få möjlighet att påverka”* (Thelander, 2003 s. 17). Dialog är förutsättningen för anställda att bilda sin egen uppfattning och komma med egna förslag. Det är av central betydelse att de uppfattar att någon lyssnar till dessa förslag och att dialogen sker systematiskt samt att tid finns avsatt till det (Theorell, 2003).

Begrepp och termer för anställdas delaktighet har expanderat och varierat över tid och återspeglar såväl olika organisationsteorier (industriell organisation, human resource management etc.) som förändrade socioekonomiska förhållanden, konkurrerande mål mellan anställda, ledning och regering samt en mängd olika metoder (Markey & Townsend, 2013). Denna komplexitet är ett problem sett till att dessa begrepp och termer inte är likvärdiga i sin betydelse samt att deras olika parametrar inte alltid är tydligt definierade (Markey & Townsend, 2013). Exempel på svenska begrepp och termer kan vara delaktighet, inflytande, medinflytande, de anställdas röst, egenkontroll, medbestämmande, självbestämmande och kontroll

(krav/kontroll/stöd-modellen) och inom engelsk litteratur återfinns bland annat employee involvement and participation (EIP), organisational democracy, industrial democracy, employee engagement, employee voice och high-involvement human resource management samt att det finns närliggande begrepp som empowerment (Boxall & Purcell, 2016; Iseskog, 2015; Karasek & Theorell, 1990; Markey & Townsend, 2013; Thelander, 2003; Theorell, 2003).

Markey och Townsend (2013) använder begreppet ”employeeer voice” (de anställdas röst) eller ”participation” (delaktighet) som paraplytermer för ett brett spektrum av metoder. Boxall och Purcell (2016) menar att ”de anställdas röst” handlar om hur mycket inflytande anställda bör få över beslut i organisationen som påverkar deras arbetssituation. Inflytandet kan ske på olika nivåer där de anställda ska få möjlighet att ställa frågor och ifrågasätta i ett öppet klimat, både direkt mellan arbetstagare och chef eller genom utvalda representanter som förhandlar, informerar och konsulterar om gemensamma regler och arbetsvillkor. De anställdas röst kan leda till både social legitimitet i organisationen och ökad motivation hos de anställda. Långsiktigt kan det bidra till att skapa tillit och främja förändring vilket i sin tur bidrar till bättre samarbete (Boxall & Purcell, 2016).

I Sverige finns rätten till delaktighet i arbetslivet även i lagstadgad form genom lagen om medbestämmande, MBL. MBL är en ramlag som ger de anställda inflytande genom fackliga organisationer. (Granberg, 2011). Medbestämmandet består av insyn, samråd och inflytande (Iseskog, 2015). MBL har bidragit till att många organisationer träffat samverkansavtal, eller byggt upp samråd genom till exempel arbetsplatsträffar (APT). Vid dessa träffar är det av särskild vikt att uppmärksamma den psykosociala arbetsmiljön och låta den anställde påverka sin egna arbetssituation (Granberg, 2010).

Genom att medarbetarna är delaktiga och själva bidrar till gemensamma beslut krävs eget ansvar för de fattade besluten (Thelander, 2003). Ett gemensamt åtagande skapar gruppklimat att följa de gemensamma reglerna och besluten. En kultur präglad av delaktighet gynnar hållbarhet, medan faktorer som obalans mellan krav och kontroll leder till ökad intensitet (Thelander, 2003). Ökat inflytande på arbetsplatsen likställer Theorell (2003) med kontroll; beslutsutrymme och de två delkomponenterna uppgiftskontroll och deltagande i beslut. Det kan handla om regelbundna arbetsplatsträffar där de anställda får vara delaktiga genom att få

information om vad som är på gång, tillfälle att yttra sig med möjlighet till inflytande över planerna. Sett ur ett kollektivt perspektiv ligger begreppet stöd nära beslutsutrymme utifrån att anställda som ger varandra stöd förstår varandras synpunkter bättre, kan enas och gemensamt få större inflytande över beslutsprocesserna (Theorell, 2003).

Forskning har även visat avigsidor med delaktighet, då det kan bidra till ökad belastning i och med att varje anställd involveras i allt fler frågor som kräver kunnande och engagemang. Det anses inte längre legitimt att tycka att det är chefens sak att fatta beslut (Granberg, 2014). Stora möjligheter att påverka sin arbetssituation kan vara ångestskapande för anställda och att många mår dåligt av att tvingas fatta beslut (Theorell, 2003). Warr menar att sambandet mellan delaktighet och självbestämmande inte är linjära - mer är inte alltid bättre (Warr enligt Boghard et al., 2015). Stort beslutsutrymme kan vara en belastning och den optimala punkten för detta varierar mellan individer (Boghard et al., 2015).

2.3 Krav-kontroll-stöd-modellen

För att belysa sambanden mellan psykosocial arbetsmiljö och ohälsa kommer Karasek och Theorells (1990) krav/kontroll/stöd-modellen användas i analysen. Boghard et al. (2015) anser att modellen haft stor genomslagskraft i svenskt arbetsliv och att den fångar upp väsentliga faktorer i människors arbetssituation. Granberg (2011) lyfter att modellen kan användas att analysera arbetsrelaterade problem som har med stress att göra. Utgångspunkten i modellen handlar om upplevelsen av arbetsvillkor relaterad till de krav som arbetet ställer och individens möjlighet att själv kontrollera sitt arbete (Karasek & Theorell, 1990). Miljön runt individen ligger i fokus, inte individens personlighet. Ett centralt begrepp i modellen är stress som kan uppstå när kraven överstiger individens handlingsutrymme/kontroll (Karasek & Theorell, 1990). Johnson och Hall (1988) utvecklade dimensionen om socialt stöd då det visade sig ha en positiv effekt på individer med arbeten som innebär höga krav och låg kontroll. Boghard et al. (2015) anser att modellen ger en komprimerad beskrivning av de faktorer som utmärker en god psykosocial arbetsmiljö. Det har även framförts kritik mot modellen. Grönlund (2007) tar upp att det råder oenighet bland annat kring hur kontrollens stressdämpande effekt ska uppfattas. Kontroll i form av stort självbestämmande skulle till och med kunna öka stress genom de prioriteringar individen måste göra mellan olika uppgifter och mellan egna och andras önskemål (Grönlund, 2007). Allvin et al. (2006) menar att modellen inte tar hänsyn till individens hela

situation utan enbart arbetsplatsen. De syftar till att det gränslösa arbetslivet idag inte avgränsar stress i arbetet till arbetsplatsen som modellen förutsätter (Allvin et al., 2006).

2.3.1 *Krav*

I Karaseks och Theorells modell (1990) är arbetskraven en av de viktiga dimensionerna. Arbetskraven kan vara fysiska, psykiska eller både och. Kraven i arbetet handlar både om insatsen i arbetsmängd och arbetsuppgifternas svårighetsgrad samt att de vidgats gradvis att numer även innefatta aspekter som rollkonflikter och motstridiga krav (Boghard et al., 2015). Psykologiska krav består av en kvalitativ del (komplexiteten) och en kvantitativ del (takt och mängd). Utöver det tillkommer kognitiva och emotionella krav. Effekterna av psykiska krav har att göra både med individens handlingsutrymme och vilket stöd denne får från organisationen. Mental arbetsbelastning innefattar hur mycket mental kraft som krävs för att utföra en arbetsuppgift. Storleken på krav som individen ställs inför i arbetet är av väsentlig vikt när det kommer till individens välmående (Karasek & Theorell, 1990). Höga krav behöver inte innebära en hälsorisk – de kan även upplevas som stimulerande och utvecklande om individen har kontroll över arbetet. För individer som har låg kontroll (litet handlingsutrymme) att hantera höga krav uppstår risk för stress (Allvin et al. 2006; Granberg, 2011).

2.3.2 *Kontroll*

Kontroll handlar om hur stort besluts- eller handlingsutrymme individen har i arbetet. Handlingsutrymmet består av två grundkomponenter, påverkansmöjligheter i arbetet och färdighetskontroll. Påverkansmöjligheter kan i sin tur delas in i två aspekter. Den ena är uppgiftskontroll och handlar om kontrollen i det dagliga arbetet, saker individen kan påverka hur det ska utföras, vilka arbetsuppgifter som ska utföras och i vilken ordning det ska göras. Den andra aspekten handlar om deltagande i beslut som exempelvis inflytande över schemaläggning eller beslut som rör omorganisationer. Den andra komponenten, färdighetskontroll, omfattar kompetens, hur individens kunskap används och utvecklas. Om det finns utrymme för lärande och utveckling har individen en hög kontroll. Låg grad av kunskapskontroll kan uppstå av för utmanande arbetsuppgifter vilket kan leda till negativ stress. En ökad grad av färdighetskontroll, till exempel via kompetensutveckling skulle kunna öka individens kontroll över sin arbetssituation och därmed sänka stressen som skulle kunna uppstå. De två aspekterna av kontroll; påverkansmöjligheter och färdighetskontroll, stärker tillsammans varandra så det i längden ger medarbetarna känslan av inflytande och kontroll på

arbetsplatsen och bildar tillsammans det författarna kallar ”kontroll i arbetet”. En mer övergripande aspekt av kontrollbegreppet är vad de kallar ”kontroll över arbetet”, till exempel inflytande över organisationens mål, långtidsplaneringar och över vilka som anställs. (Karasek & Theorell, 1990)

2.3.3 Stöd

Johnson och Halls (1988) forskning bidrog till den tredje faktorn, socialt stöd. Deras forskningsresultat synliggjorde sambandet mellan socialt stöd, till exempel i form av stöd från chefer eller arbetskollegor, och välbefinnande i arbetet. Det sociala stödet visade sig dämpa riskerna av kombinationen av höga psykiska krav och låg egenkontroll i arbetet, likväl som det visade positiv inverkan vid höga krav och hög kontroll. Bristande socialt stöd i arbetet medför en ökad risk för att utveckla stressrelaterade sjukdomar i jämförelse med arbetstagare med högt socialt stöd (Johnson & Hall, 1988). Karasek och Theorells (1990) fortsatta forskning om kombinationen krav, kontroll och stöd ledde fram till en modifiering av modellen där socialt stöd blev den tredje variabeln. Det sociala stödet sorteras av Karasek och Theorell (1990) in i två delar; emotionellt och instrumentellt stöd. Det emotionella stödet omfattas av den känslomässiga delen av stöd, till exempel känslan att vara omtyckt och ha förtroende för chefer och kollegor. Det instrumentella stödet handlar om samarbete och hur de anställda avlastar varandra med arbetsuppgifter (Karasek & Theorell, 1990). Krav-kontroll- och stöd-modellen belyser relationen mellan psykiska arbetskrav och den kontroll (beslutsutrymme) arbetstagaren har samt förekomsten av socialt stöd.

3 Metod

Metodavsnittet startar med metodval, forskningsansats, kunskapssyn och en reflektion kring förförståelse. Vidare beskrivs hur undersökningen genomförts, vilka val som gjorts och hur de forskningsetiska aspekterna hanterats. Därefter redogörs för analys och databearbetning, trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet. Avslutningsvis förs en metoddiskussion.

3.1 Metodval, forskningsansats och kunskapssyn

För denna undersökning har en kvalitativ metod valts med avsikt att få fram nyanser av deltagarnas tolkningar och upplevelser av frågeställningarna i den kontext de befinner sig i (jmf Backman, 2008). Datainsamlingen genomfördes genom intervjuer då den metodiken kan komma åt beskrivningar av det specifika samt ge möjligheter att klargöra mångtydiga och motsägelsefulla uttalanden (jmf Kvale & Brinkmann, 2014). Om viss teoretisk kunskap finns om fenomenet som studeras i kombination med öppenhet för ny information och nya synvinklar, förordar Andersen (2012) och Denscombe (2016) semistrukturerade intervjuer, något som valdes för denna studie.

Forskningsansatsen har en deduktiv tyngdpunkt, vilket innebär att arbetet startar i en teoretisk föreställningsram som är grund till undersökningsfrågor (Wigblad & Jonsson, 2008). Det har skett en växelverkan mellan teori och empiri utifrån att de semistrukturerade intervjuerna gav anledning att återgå till teorin medan empirin insamlades och analyserades. Wigblad och Jonsson (2008) menar att forskaren vid växelverkan försöker kombinera och balansera föreställningsram och empiri. Kunskapssynen är hermeneutik med utgångspunkt i Ödmans (2016) beskrivning om hur dagens moderna hermeneutik gett stor vikt till förståelse, insikt av ett fenomen och försök att öka förståelsen mellan och för människor. Vi tolkar vår omvärld för att få en förståelse för den (Ödman, 2016).

3.1.1 Förförståelse

Något att reflektera över i kvalitativ metod är att undersökningen i hög grad påverkas av forskarens inblandning (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009; Denscombe, 2016). Forskarens förförståelse, bakgrund, värderingar och övertygelser har avsevärd betydelse vid konstruktion och analys av data samt kring vilka slutsatser hen drar (Bjereld et al., 2009; Denscombe, 2016). Ödman (2016) betonar att inom hermeneutik är forskarens förförståelse avgörande för hur hen

förstår och tolkar sitt material. Min förförståelse är utbildningen inom personal- och arbetslivsprogrammet där kurser i arbetsmiljö ingått, samt tidigare arbetslivserfarenheter, bland annat inom kommunal verksamhet. Min strävan har varit ett öppet sinne och beakta möjligheten att jag missuppfattat data och dragit fel slutsatser. Rent praktiskt kan detta ske genom att inte undvika data som inte stämmer överens med analysen och kontrollera konkurrerande förklaringar (Denscombe, 2016).

3.2 Urval och avgränsningar

Studien genomfördes i en medelstor mellansvensk kommun med mellan 4 000 – 4 500 anställda (SKL, 2018), exakt antal anges inte med hänsyn till respondenternas anonymitet. För att uppnå studiens syfte genomfördes intervjuer på tre organisatoriska nivåer; HR-avdelningen, chefsnivå och medarbetarnivå. Urvalet var ett icke-sannolikhetsurval vilket innebar viss valfrihet i urvalsprocessen. Ett subjektivt urval valdes utifrån att det anses vara användbart vid en småskalig forskning samt att forskaren kan få möjlighet till den bästa informationen genom att intervjua dem med erfarenhet eller expertis i ämnet (jmf Denscombe, 2016). En kontaktperson på kommunens HR-avdelning som har bistått med samtal om studiens genomförande och syfte var behjälplig med att utse och boka intervjuer med respondenter. Chefsnivån visade sig vara svår att rekrytera deltagare till och efter något avhopp sökte kontaktpersonen chefer som vid tidigare kontakt med HR-avdelningen visat intresse för människor och en vilja att lösa problem samt varit lätta att kommunicera med. Urvalet kan således ses som ett positivt urval. Även på medarbetarnivån kan urvalet betraktas som positivt då medarbetarna i arbetsgrupperna fått anmäla intresse vid allmän förfrågan till gruppen från chefen. Medarbetarna poängterade att deras svar uttryckte deras egna åsikter kring till exempel upplevd arbetsbelastning och att de i arbetsgrupperna finns andra upplevelser.

Vid gruppintervjun med HR-avdelningen bestod respondenterna av två medarbetare som besitter goda kunskaper om kommunens arbete med AFS 2015:4. Cheferna bestod av chef 1 från socialförvaltningen som haft sin tjänst där i två år och chef 2 från omsorgsförvaltningen där denne varit chef för en hemtjänstenhet i ett år. Respondenterna från HR-avdelningen och cheferna intervjuades både som representanter för respektive organisationsnivå, men även utifrån rollen som medarbetare med arbetsmiljöfrågor att ta hänsyn till. Medarbetarnivån representerades av två grupper bestående av medarbetare från de båda chefernas avdelningar.

Grupp 1 från socialförvaltningen omfattades av tre respondenter som tillsammans har över 50 års erfarenhet inom sitt yrke på ett boende för funktionsnedsatta. Även grupp 2 bestod av tre respondenter med lika lång erfarenhet från sitt yrke inom hemtjänsten. Totalt genomfördes således fem intervjuer med tio personer. Urvalet beräknades utifrån studiens småskaliga omfattning samtidigt som tillräckligt med data krävdes för att uppfylla syftet att beskriva hur kommunen tillämpat föreskriften på de olika nivåerna.

3.3 Genomförande

3.3.1 Intervjuerna

Intervjuerna med HR-avdelningens två respondenter och de två medarbetargrupperna genomfördes som gruppintervjuer utifrån intresset av att få fram dessa avdelningarnas åsikter. Gruppdiskussionen möjliggör för deltagarna att reflektera över andras synpunkter, att uttrycka stöd för dem eller ifrågasätta de synpunkter de inte delar (Denscombe, 2016). Valet genomfördes även med syftet att täcka ett bredare spektrum av människor och därigenom få en större variation av erfarenheter och åsikter i undersökningen (jmf Denscombe, 2016). Gruppen fungerar enligt Andersen (2012) kontrollerande i förhållande till osanna påståenden. Chefsintervjuerna genomfördes individuellt med hänsyn till undersökningens intresse att få svar på hur de i sin roll hanterade och såg på frågeställningarna på sin avdelning.

Intervjuerna tog mellan en till en och en halv timme, något de var informerade om vid inbokning. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide (bilaga 1). Intervjuerna skedde på respondenternas arbetsplatser, i fyra fall av fem helt utan störande inslag. Intervjun med socialförvaltningens medarbetargrupp utfördes i personalutrymmet på boende under deras arbetstid, vilket resulterade i några kortare avbrott vid telefonsamtal och frågor från övrig personal som knackade på. Vid avbrotten fortsatte samtalet med övriga respondenter och störningarna var så små att de inte upplevs ha påverkat resultatet av datainsamlandet.

Deltagarna introducerades genom en presentation och en kort sammanfattning om undersökningens syfte samt avstämning av den information de fått i informationsbrevet (bilaga 2) gällande de etiska aspekterna, hur materialet kommer användas och deras rättigheter att

avbryta sin medverkan i studien. Därefter startades intervjun med någon uppvärmningsfråga i den inledande fasen. Förhållningssättet vid intervjuerna eftersträvades vara öppet, strukturerat, lyhört och följa upp information som framkommer, att "läsa mellan raderna" samt undvika att visa sig dömande mot information deltagarna delger (jmf Kvale et al., 2014; Denscombe, 2016). Det är av vikt att deltagarna inte kommer i försvarsställning eller att de försöker skraddarsy sina svar till något de tror forskaren vill höra (Kvale et al., 2014; Denscombe, 2016). För att dokumentera allt som kom fram under intervjuerna fick deltagarna frågan om ljudupptagning fick användas, vilket alla godtog. Även anteckningar fördes som en säkerhetsåtgärd. De inspelade intervjuerna transkriberades därefter (jmf Denscombe, 2016). Vid gruppintervjuerna fick respondenterna nummer ett till tre vid transkriberingen, för att i analysen se om det hade betydelse, även om det i slutändan är gruppens åsikter som framförs i uppsatsen. Båda förvaltningarna bidrog med material som värdegrund, och grupp 1 även med deras psykologiska kontrakt om bemötande inom arbetsgruppen samt handlingsplan för när det fattas personal.

3.3.2 Forskningsetiska aspekter

I studien har Vetenskapsrådets (2017) fyra forskningsetiska huvudprinciper om informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav beaktats. Respondenterna var informerade om studiens syfte och om att deltagandet var frivilligt, både via informationsbrevet och muntligt. Alla gav sitt samtycke till att medverka. Konfidentialiteten har tagits hänsyn till genom att uppgifter som framkommit i förtroende inte har spridits till obehöriga. Anonymitet för deltagarna diskuterades före varje intervju, där de meddelades att kommunen inte namnges i uppsatsen, samt att ingen har insyn i vilka alla respondenter är. Kontaktpersonen på HR-avdelningen känner till vilka respondenterna från HR-avdelningen är samt vilka chefer som deltagit. Cheferna vet troligtvis vilka medarbetare som ställt upp i medarbetargrupperna. Utöver det finns ingen insyn i val av respondenter, ingen mer än jag känner till alla deltagare. Chefernas/medarbetargruppernas förvaltning framkommer dock i studien då det anses av vikt för att förstå deras arbetssituationer. Alla respondenter har fått ovanstående information och har valt att delta. Vid gruppintervjuerna antecknades inte identitet på deltagarna för att stärka deras anonymitet, utan enbart information om arbetad tid på enheten och erfarenhet, kodat till varje anställd som nummer ett, två och tre (jmf Vetenskapsrådet, 2017). Nyttjandekravet tillgodoses genom att uppgifter om enskilda personer endast nyttjas för forskningsändamålet (jmf Andersen, 2012). När uppsatsen godkänts kommer källdata som

inspelningar och transkriberingar förstöras. Under skrivandeprocessen och fram till dess arbetet är godkänt kommer källdata förvaras på sådant sätt att obehöriga inte får tillgång till det.

3.4 Analys och databearbetning

Ett generellt sätt att förhålla sig till intervjuanalys har använts där metoder och tekniker använts fritt för en teoretisk präglad tolkning av intervjuerna (jmf Denscombe, 2016). Utveckling av begrepp, kategorier, analys och tolkning samt alternativa tolkningar har skett parallellt med och även efter sista intervjun. Intervjuerna har avlyssnats, transkriberats, avlästs, vridits och vänts på i försök att bilda ett helhetsintryck av frågeställningarna. Citat och situationer har antecknats i marginalen för de teman som dykt upp. Utifrån det transkriberade materialet bildades begrepp och kategorier som ansågs relevanta för kommande analys. Allt material prickades av och sammanställdes under respektive kategori. (jmf Andersen, 2012) Intentionen har varit att söka mönster med stöd av teoretiska perspektiv och begrepp och göra en teoretisk tolkning av intervjuerna. För detta krävs att inte dra för snabba slutsatser utan vara öppen för nyanser i det respondenterna berättar. Risken finns att det uppstår en skevhet där tolkning av data genomförs genom de teoretiska linserna (Denscombe, 2016). Vid analys krävs även överväganden av respondenternas svar; om de pratade om ämnet som diskuterades och om de kommunicerade något icke-verbalt till exempel genom kroppsspråk och tonfall (Anderson, 2010).

3.5 Trovärdighet, tillförlitlighet, och överförbarhet

Trovärdigheten i kvalitativ forskning avser hur exakt och träffsäker forskarens data är (Denscombe, 2016; Shenton, 2004) och kan ses som en vidare föreställning om validitet där man granskar om metoden undersöker vad som är avsett att undersökas (Kvale et al., 2014). Tillförlitlighet handlar om att granska hur studiens data är insamlad och om det är rätt typ för att undersöka studiens syfte (Denscombe, 2016). I kvalitativ forskning är det nästan omöjligt att kopiera och upprepa en studie, då aspekter som tid, kontext och människor inte kan reproduceras (Denscombe, 2016). Intervjuerna på kommunen visar en ögonblicksbild av hur respondenterna ser på frågeställningarna och varje studie bidrar med ett unikt perspektiv på ämnet som behandlas (jmf Rolfe, 2006). Beskrivningen av undersökningens metod och genomförande ger transparens av urval och kontext. Studiens resultat måste förstås i relation till kontexten (jmf Anderson, 2010). Forskarens involvering vid insamling och analys av data spelar en stor roll vid dennes slutsatser (Denscombe, 2016). Kvaliteten på forskningen kan inte

garanteras genom en strikt tillämpning av förfaranden utan den finns i forskningsrapporten för läsaren att bedöma (Rolfe, 2006). Överförbarheten i en studie syftar till om slutsatserna kan tillämpas på andra jämförbara fall (Denscombe, 2016). Med en kritiskt granskad metoddiskussion och insyn i kontexten kan resultatet ge andra organisationer med liknade kontext inspiration om framgångsfaktorer i arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

3.6 Metoddiskussion

Under arbetet med datainsamling framkom en mer positiv bild av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön jämfört mot hur den belyses bland annat i arbetsmiljöverkets fakta (jmf arbetsmiljöverket, 2016) och sjuktalsstatistik i övrigt i den undersökta kommunen. Sannolikt har det positiva urvalet speglat resultatet som inte ska generaliseras att gälla hela kommunen utan ses som en beskrivning av hur dessa enheter arbetar inom de tre organisatoriska nivåerna. Utfallet kanske blivit annorlunda vid en enkätundersökning av en totalpopulation, men då hade inga följdfrågor kunnat ändras utifrån respondenternas svar. En fördel med semistrukturerade intervjuer är att de ger intervjuaren möjlighet till flexibilitet gällande ordningsföljd och utveckling kring de ämnen som tas upp (Denscombe, 2016). Denna möjlighet nyttjades vid intervjuerna med de båda cheferna och medarbetargrupperna, då följdfrågor till förväntat negativa beskrivningar fick ändras till frågor om vad respondenterna ansåg vara framgångsfaktorer till de positiva svar de lämnade. Respondenterna hade möjlighet att förklara och utveckla sina åsikter och identifiera vad de ansåg vara de centrala faktorerna (jmf Kvale och Brinkmann, 2014).

Kritik mot intervjuer kan vara att forskarens närvaro vid datainsamlingen kan påverka respondenternas svar och att anonymitet och konfidentialitet kan bli problematiskt att upprätthålla fullt ut vid presentation av data (Anderson, 2010). Om respondenternas svar påverkats av dessa faktorer är det mest troligt att det är frågan om anonymitet som begränsat dem från att ta upp något de skulle uppleva som känsligt, något som finns med i beaktande i diskussionen av studiens utfall. Analys och tolkning av intervjuer skulle kunna tolkas olika av olika personer vilket inte behöver vara ett problem om man skiljer på icke erkänd skev subjektivitet (som bör undvikas) och perspektivisk subjektivitet. Forskaren behöver ständigt kontrollera, ifrågasätta och teoretiskt tolka resultaten (Kvale och Brinkmann, 2014). Trost (2010) tar upp aspekter kring gruppintervjuer att ta hänsyn till, som att deltagarna kan samlas

kring en "lämplig" åsikt. Aspekten fanns med vid de tre gruppintervjuerna, men upplevelsen vid dessa var att respondenterna svarade för sig själva och både bekräftade varandra likväl som de uttryckte avvikande åsikter.

4 Empiri och analys

I kapitlet presenteras resultatet av intervjuerna på de tre organisatoriska nivåerna inklusive analys utifrån teorikapitlet. Först beskrivs respondenternas uppfattning om den psykosociala arbetsmiljön utifrån socialt stöd, kommunikation, systematiskt arbetsmiljöarbete och sjuktal. Därefter redovisas kommunens tillämpning av AFS 2015:4 utifrån mål, arbetsbelastning, kunskap och delaktighet. Avsnittet avslutas med en analys om kommunen utifrån krav/kontroll/stöd-modellen.

4.1 Uppfattningar om den psykosociala arbetsmiljön

Vartefter intervjuerna genomfördes skissades en generellt positiv bild fram av den psykosociala arbetsmiljön. Respondenterna uttrycker att de trivs i sina arbetsgrupper och känner att de har stöd av chef och kollegor samt att de har hög acceptans för varandras olikheter samt en upplevelse av att psykosociala frågor lyfts fram för att gemensamt finna lösningar på problem.

4.1.1 Socialt stöd

På HR-avdelningen har respondenterna upplevt en turbulent period utan chef samtidigt som de är väldigt trångbodda. Respondenterna menar att arbetsgruppen har en gemensam ambitionsnivå att lösa situationer och de ger varandra det stöd som genomgående i teorin visat både främja en god arbetsmiljö (jmf arbetsmiljöverket, rap 2012:7) och förebygga ohälsa (jmf SBU, 2014). Båda cheferna upplever stort stöd från HR-avdelningen och chef 1 tar upp att hen även har stöd av chefskollegor, mentor och coach. Stödet kan ses som en resurs utifrån beskrivningen i AFS 2015:4 om att anpassa kraven i arbetet med resurser som till exempel socialt stöd av kollegor och organisationen. Att trivas tillsammans och få stöd av kollegor framhåller även medarbetarna bidrar till deras goda arbetsmiljö.

”...vi känner en mening, jobbet ger oss mycket tillbaka, vi kollegor skrattar och pratar och hjälper varandra även när det är svårt. Till exempel kan vi ha en vanlig dag men så händer något, en kund kanske avlider och vi kastas från det ena till det andra. Vi har jobbat mycket i gruppen med att ta upp på APT hur vi upplever händelser, att vi pratar, att personal får lyfta saker, hur man upplevt saker vilket kan hjälpa att bearbeta mot om det bara tystas ner eller nonchaleras, då kan det bli tyngre att bära och bygger på börda för framtiden” Grupp 2

Att kollegorna stöttar varandra i arbetsuppgifter och hjälper varandra att bearbeta psykiskt påfrestande händelser visar att de ger varandra både instrumentellt och emotionellt stöd (jmf Karasek & Theorell, 1990). Grupp 1 beskriver ett öppet klimat i arbetsgruppen där alla uppmuntras att våga ställa frågor och be varandra om hjälp, något de betonar vid introduktionen av ny personal och när de tar in vikarier. Av krav/kontroll/stöd-modellen framgår att det sociala stödet är viktigt i alla lägen då det både dämpar riskerna vid höga psykiska krav/låg egenkontroll och visar positiv inverkan vid höga krav/hög kontroll (jmf Johnson & Hall, 1988). Av respondenternas svar framgår att socialt stöd är en viktig faktor i deras positiva upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö.

4.1.2 Kommunikation

Utvecklad kommunikation är ytterligare en faktor som kännetecknar en god arbetsmiljö (Arbetsbetsmiljöverket, rap 2012:7) och återkommer som tema bland respondenternas svar. Vid alla intervjuade avdelningar arbetar de med enskilda samtal mellan chef och medarbetare i medarbetarsamtal, ett bra tillfälle att få information man annars inte skulle fått menar chef 1. Svaret visar att chefen lyssnar på medarbetaren, något som Hilmarsson (2012) menar skapar goda relationer samtidigt som det har en lugnande effekt på ledsna eller upprörda människor. Inom hemtjänsten kan de anställda utsättas för starkt psykiskt påfrestande uppgifter och behöver möjligheter att ventilerat upplevelser, vilket de kan göra på kontoret med samordnarna, gruppledarna eller chefen. Det finns en så kallad kundtelefon som alltid är bemannad dit personalen har möjlighet att ringa och omgående få stöd.

Medarbetarna uttrycker en öppenhet och uppmanas av sin chef att lyfta psykosociala arbetsmiljöfrågor som sedan tas upp på möten och diskuteras för att finna lösningar på. Det pekar på en öppen inställning till kritik och att prata om det som inte fungerar, något Ahlberg et al. (2008) poängterar vara viktigt för att förebygga ohälsa. Att psykosociala frågor uppmuntras av chef att tas upp på möten visar en insikt om att föra kommunikation i tidigt stadium om meningsskiljaktigheter skulle finnas. På så sätt minskar risken att agera mot gruppens normer över beteenden mot varandra (jmf Jordan, 2015). Inom medarbetargrupperna påminner de varandra om att ta upp saker för diskussion och understryker att de måste ha acceptans och förståelse för varandra.

”Vi måste acceptera att alla är olika och känner olika, vi måste få göra på vårt sätt och acceptera det hos varandra, att vi är olika” Grupp 2.

Deras förhållningssätt visar att de i likhet med Hilmarsson (2012) har insikt i att verkligheten kan tolkas på olika sätt av människor och som Stone et al. (1999) belyser vara viktigt vid kommunikation; insikten om att andra har olika information, tolkningar och erfarenheter med sig.

HR-avdelningen kommunicerar arbetsmiljöfrågor till exempel via utbildningar. Alla chefer erbjuds arbetsmiljöutbildningar som de uppmanas gå tillsammans med sitt skyddsombud. Ahlberg et al. (2008) tar upp vikten av fungerande kommunikation både uppåt, nedåt och sidledes, vilket framkommer i respondenternas svar då kommunikationen fungerar både mellan organisationsnivåerna och mellan kollegor. Medarbetargrupperna lyfter båda utan föreliggande fråga betydelsen av chefens lokalisering. Grupp 2 upplever en vinning i att ha sin chef stationerad i byggnaden och menar att det underlättar när de vill ta upp saker och att de upplever att chefen ser hur de mår och har det i sin vardag. I grupp1 uttrycks saknad av att ha sin chef lokalt placerad på enheten. Tidigare var chefen lokalt placerad vilket de menar kändes bra för dem utifrån att chefen kunde se hur de arbetar och fanns lättillgängligt vid behov. Deras reflektioner speglar Ahlberg et al. s (2008) forskning som menar att kommunikation i organisationer med verksamhet i olika lokaler kräver mer tid och ansträngning.

4.1.3 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöverkets rapport (2013:12) om systematiskt arbetsmiljöarbete konstaterar att kommuner ofta har rutiner kring arbetsmiljöarbete. På de intervjuade enheterna finns goda rutiner för systematiskt arbete med den psykosociala arbetsmiljön, som arbetsmiljöverket kräver (jmf AFS 2015:4; Arbetsmiljöverket, 2018). Cheferna och medarbetargrupperna tar alla upp avvikelssystemet ”Flexite” där de anställda ska rapportera alla typer av arbetsmiljöavvikelser, även ärenden av psykosocial karaktär. Om en medarbetare skulle anmäla att denne upplever sin arbetsbelastning för stor loggas ärendet i systemet. Chefen går därefter genom ärendet med skyddsombudet och jobbar sedan vidare med dessa i arbetsgrupperna på APT-möten för att gemensamt diskutera fram lösningar. De riskbedömer, åtgärdar eller upprättar en handlingsplan, utser ansvarig och följer upp ärendet, vilket det finns bra stöd för i

systemet där allt registreras. De har samma arbetsgång med årliga arbetsmiljöenkäter som omfattar psykosocial arbetsmiljö.

Båda enheterna har arbetsplatsmöten (APT) en gång i månaden och verksamhetsmöten (grupp 1) alternativt kundmöten (grupp 2) en gång i månaden. Vid APT-möten ligger fokus på personalen, arbetsplatsen och arbetsmiljö är en stående punkt. Vid verksamhetsmöten eller kundmöten ligger fokus på brukaren/kunden, men även här finns möjlighet att ta upp arbetsmiljöärenden om behov finns. Båda enheterna har delat upp sina arbetsgrupper i två arbetslag vilket har upplevts positivt. Det har förbättrat framförallt den psykosociala arbetsmiljön menar grupp 1 och förklarar att fler vågar ta upp saker i de mindre grupperna. HR-avdelningen arbetar med veckomöten där arbetsgruppen träffas och färgsätter sig själva; röd, gul eller grön utifrån hur många ärenden de för tillfället har och om de kan ta fler. Mötet är även ett tillfälle för dem att stämma av hur arbetsgruppen mår och fungerar.

Den arbetsmiljöutbildning där HR-avdelningen systematiskt utbildar chefer och skyddsombud borde vara obligatorisk för alla chefer anser HR, något de lagt fram till kommunledningen men inte fått något gehör för.

”Både den som lägger fram handlingen och den som ska skriva under ska veta vad det är den skriver under på, veta vad man ber om och vad man blir tillfrågad om” HR-avdelningen

De menar att ingen chef borde skriva under ett arbetsmiljöansvar utan arbetsmiljökunskap, till exempel via utbildningen. Detta indikerar att arbetsmiljöarbetet inte är lika välfungerande på alla kommunens enheter som hos dem som ingår i undersökningen.

4.1.4 Sjuktal

Kommunen startade ett sjuktalsprojekt 2015 med syfte att sänka sjuktalen. HR-avdelningens uppfattning är att minst hälften av sjukskrivningarna beror på psykosociala orsaker och att dessa har ökat, vilket stämmer överens med Arbetsmiljöverkets rapport (2017) om att stress och psykosociala påfrestningar ökar som orsak till arbetsrelaterade besvär. Generellt har de båda enheterna låga sjuktal och liten personalomsättning vilket kan tolkas som att deras systematiska

och förebyggande arbete med psykosocial arbetsmiljö ger effekt. Tidigare har det funnits långtidssjukskrivningar på grund av psykosociala orsaker kopplat till arbetet. De båda cheferna ingår i sjuktalsprojektet och har uppföljning med företagshälsovården två gånger per år där de ser över sjuktalen. Vid fler än fyra sjukfrånvarotillfällen på ett halvår ska chefen undersöka om det är arbetsrelaterat och föra samtal med den berörda. Chef 2 tar upp att hen beviljar ansökningar från personal som vill gå ner i tid om de uttrycker att heltid är för hög belastning, då hen vill bejaka personalens önskan om att ta ansvar för sin egen hälsa. Önskningarna om deltid indikerar att det kan finnas risk för ohälsosam arbetsbelastning hos personalen (jmf AFS 2015:4).

4.2 Tillämpning av AFS 2015:4

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är inte nyheter som lanserades med AFS 2015:4, men föreskriften ställer tydligare regler och krav på arbetsgivaren i frågorna. När den trädde ikraft, den 31 mars 2016 krävdes en genomsyn av frågorna. HR-avdelningen erbjöd utbildning för alla chefer och skyddsombud vid lanseringen, en halvdag där en arbetsmiljöjurist från Sveriges kommuner och landsting (SKL) informerade. Föreskriften är nu integrerad i de ordinarie arbetsmiljöutbildningarna som erbjuds chefer och skyddsombud. Kränkande särbehandling ligger inte i undersökningens fokus, men är en del av den psykosociala arbetsmiljön. Samtliga respondenter lyfter hur de inom kommunen aktivt arbetat med att skapa nolltolerans inom området. Socialförvaltningens lanserade ett värdegrundsarbete som handlar både om hur de anställda bemöter varandra och de kommuninnevånarna som söker stöd.

”Vi utgår från människans lika värde och ett respektfullt bemötande. Vi tror på vikten av allas delaktighet vilket syns i vårt engagemang...vi strävar efter att arbetsplatsen ska ha en god psykosocial arbetsmiljö...” Socialförvaltningens värdegrund.

En ambassadör från varje arbetsplats går utbildning i värdegrund och genomför sedan åtta träffar med sin arbetsgrupp. Effekter av arbetet är en ökad förståelse bland de anställda menar chef 1 som tycker det hörs på ”pratet” att de jobbat med frågorna. Vid lanseringen fick alla i socialförvaltningen gå en föreläsning som en transvestit höll i, något alla i grupp 1 betonar att var den bästa föreläsning de någonsin varit på. Grupp 1 har gemensamt tagit fram ett psykosocialt kontrakt om hur de ska bemöta varandra och sina brukare vilken omfattas av ledord som respekt, lyhördhet, icke dömande med flera. Omsorgsförvaltningen har en

värdegrund sedan många år tillbaka som de arbetar kontinuerligt med där bland annat trygghet, inflytande, gott bemötande och respekt ingår.

Chef 2 har genomfört förändringar i fysisk arbetsmiljö som påverkar det psykosociala, som till exempel uppfräschning av personalutrymmen med tavlor och blommor samt ommöblerade bord för att sitta tillsammans istället för med ryggarna mot varandra. Det ska vara estetiskt och välkomnande menar chef 2, personalen ska känna sig viktig, vilket saker som fina namnlappar på skåpen kan bidra till. Tidigare satt planerarna i ett genomgångsrum och chefen ensam och avsides dit ingen kom. Det är nu omflyttat så planerarna sitter i chefens gamla rum och chefen i ett mindre rum i anslutning. Detta har medfört att planerarna arbetar mer öppet till dess någon har ett ärende och söker upp dem. Chef 2 som nu sitter i rummet intill upplever att det blivit lättare att träffa personalen och bli delaktig. Åtgärderna kan relateras till hur Boghard et al. (2015) menar att psykosocial arbetsmiljö omfattar individens samspel med alla delar av den totala arbetssituationen och de psykiska och sociala konsekvenserna av arbetsmiljön.

I medarbetargrupperna är de först tveksamma om och hur de praktiserat föreskriften förutom att de har en stående punkt på APT för dessa frågor. Ju längre intervjuerna fortskrider framkommer hur de rent praktiskt arbetar med frågorna även om de inte satt någon etikett på att de arbetar med organisatorisk och sociala arbetsmiljöfrågor.

4.2.1 Mål

På frågan om kommunen har några uppsatta mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön svarar HR-avdelningen att det finns ett förslag ute till alla chefer som är nedbrytningsbart på arbetsplatsnivå.

”Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Exempel på mål: förbättra kommunikationen, lärandet, ledarskapet, samarbete, inflytande och delaktighet” HR-avdelningen

Förslaget ska ses som en hjälp för cheferna så de kan arbeta utifrån punkterna och skriva mål för sin enhet. Inom enheterna uttrycker ingen att de känner till dessa mål eller att de har skriftliga mål för sina avdelningar. I AFS 2015:4 framgår att arbetsgivaren ska ta fram mål för

den psykosociala arbetsmiljön. HR-avdelningens förslag som ska vara en hjälp till cheferna tycks inte ha uppfattats av cheferna. Det ligger i linje med arbetsmiljöverkets rapport (2013:12) som fastställer att det ofta finns arbetsmiljömål hos kommuner men att det finns svårigheter att föra ut dessa till chefer.

4.2.2 Arbetsbelastning

Vid intervjuerna fick alla respondenter frågan vad ohälsosam arbetsbelastning innebär för dem.

”När kraven är större än resurserna under för lång tid. Det går an att ha en högre arbetsbelastning under en kort tid, men blir det för lång tid utan tillfälle till den återhämtning som krävs, och kraven överstiger resurserna blir det ohälsosamt” HR-avdelningen

HR-avdelningen poängterar att en av chefernas viktigaste roll är att se till att medarbetaren lägger sin ambitionsnivå utifrån de resurser som finns och att kommunicera dessa förväntningar. Svaren visar att de är väl insatta i AFS 2015:4 och dess definitioner och innebörd. Cheferna tar upp saker som att ha en arbetsuppgift men att sakna kunskap kan bli frustrerande och belastande, att inte hinna slutföra en uppgift utan kastas från det ena till det andra, att ha många bollar i luften hela tiden, otydlighet i förväntningar hos kund/brukare samt när arbetsbelastningen börjar påverka den anställdas hälsa och stresssymptom uppstår. Medarbetarna i grupp 1 tar upp exempel som att inte hinna med alla arbetssysslor som ska göras. De upplever administration och dataarbete belastande och menar att de har samma arbetstid som förr men ska idag lägga till fler sysslor. Även förändringar kan de uppleva vara stressande, det kan vara både stora organisationsförändringar eller frekventa små förändringar med nya direktiv om arbetsuppgifter. I Karaseks och Theorells krav/kontroll/stöd-modell (1990) är krav en av dimensionerna och omfattas av både arbetsmängd, svårighetsgrad samt rollkonflikter och motstridiga krav. De nämnda kraven utgörs av psykologiska krav. Vid otillräckliga kunskaper är svårighetsgraden för hög tills kompetens lagts till. Att inte hinna sina arbetsuppgifter visar för hög arbetsmängd eller felaktig arbetsmetod (jmf Karasek & Theorell, 1990).

Grupp 2 diskuterade att det skiljer sig från person till person när arbetsbelastningen blir ohälsosam. De menar att de visserligen har arbetssysslor med brett spektra som kan bli tungt belastande, men att balansen mellan privatliv och arbetsliv samtidigt har betydelse. Två i

gruppen uttrycker oro över utvecklingen där de anser att det är fler yngre än äldre som inte orkar sin arbetsbelastning.

”...förr blev du sjukskriven för att du var trött och sliten, idag är det för att man har sovit dåligt på natten, att man har oro och ångest” Grupp 2

Chef 1 har liknande tankegångar och menar att kombinationen av arbete och privatliv kan få bågaren att rinna över. I båda medarbetargrupperna finns inslag av starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetsituationer. Inom hemtjänsten kan de bestå av att möta människor som är ensamma eller med missbruksproblematik, psykiska sjukdomar, fysiska handikapp eller vid vård vid livets slut, så kallad palliativ vård. Medarbetarna vid stödboendet möter människor med olika former av fysiska eller psykiska handikapp i sitt arbete. För dem kan det svåra bestå av att balansera direktiv kring de boende och krav/förväntningar från anhöriga med starka åsikter, liksom det Karasek och Theorell (1990) tar upp som rollkonflikter och motstridiga krav. Effekterna av psykiska krav avgörs av individens handlingsutrymme och av det stöd den får från organisationen (jmf Karasek & Theorell, 1990). För att hantera personalens psykiskt påfrestande arbetsbelastning används stöd i samtal och utbildningsinsatser, åtgärder förespråkas av Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, 2016). Till exempel har en anställd i grupp 2 gått utbildning i att möta psykisk ohälsa och ska stötta övriga i arbetsgruppen i området.

Samtliga respondenter uppfyller AFS 2015:4 anmodan om att arbetstagare ska veta vart de kan vända sig om de upplever sin arbetsbelastning för stor då alla svarat att de ska vända sig till sin närmaste chef. Vid signaler på att arbetsbelastningen är för stor förespråkar HR-avdelningen arbetsmiljöfrågans väg, som innebär att medarbetare går till sin chef och om det inte skulle fungera ska de vända sig till sitt skyddsombud. Tecken cheferna är vaksamma på för att upptäcka för hög arbetsbelastning hos personalen är korttidssjukskrivningar och frekvent återkommande misstag och missförstånd. För att hantera en stor arbetsbelastning använder de olika strategier. Chef 1 anser sig ha bra förutsättningar med stöd av handledning från en mentor, en coach och att det alltid finns backup inom kommunen. Chef 2 tar ut någon semesterdag vid hög belastning för att återhämta sig och orka. Hen delegerar arbetsuppgifter och tillåter sig själv att vara ”good enough” och accepterar att hen omöjligt kan hinna allt. Medarbetargrupperna tar de upp stödet de har av varandra och att de även kan vända sig till sin chef. Att chef 2 tar ut

semesterdagar för att återhämta sig och orka visar att arbetsbelastningen är för hög och risk för ohälsa finns.

4.2.3 Kunskap

Kunskap att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning (AFS 2015:4) ser olika ut hos cheferna anser HR-avdelningen och poängterar att det även krävs kunskap om hur de rent praktiskt ska omsätta kunskapen. Om chefer inte anser sig ha tillräckliga arbetsmiljökunskaper bör de returnera arbetsmiljöansvaret. Om personalen överbelastas kommer sjukskrivningar menar HR-avdelningen och reflekterar kring att det finns en budgetfixering som inte är av godo vid arbete med föreskriften.

”...man vill inte ta en kostnad för förebyggande åtgärder, för det kanske går ändå...rehabkostnader och sjuklönekostnader är heller aldrig budgeterade för och överskrider ofta vad förebyggande arbete skulle ha kostat” HR-avdelningen

Arbetsbelastning är svårhanterat utifrån att cheferna, om de upptäcker ohälsosam arbetsbelastning, inte får mer pengar så de kan ta in fler anställda som Arbetsmiljöverkets handledning föreslår. Så enkelt är det inte i verkligheten menar HR-avdelningen. Vid otillräckliga arbetsmiljökunskaper hos chefer kan signaler visa sig genom höga sjuktal och bristande kommunikation mellan chef och medarbetare eller medarbetare sinsemellan. Ohälsosam arbetsbelastning förorsakar massa elände betonar HR-avdelningen, som att man inte är så snäll mot varandra när man är pressad vilket kan eskalera till kränkningar och mobbing. Att inte våga eller ha tid att ta i situationer när de dyker upp är något som kan utvecklas menar de. Svaren indikerar att kunskapen hos kommunens chefer om att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning varierar och att när kunskapen brister blir konsekvenserna en sämre psykosocial arbetsmiljö (jmf Arbetsmiljöverket, 2016). De båda cheferna upplever sig ha tillräckliga kunskaper att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och att kommunen erbjuder bra möjligheter till utbildning och stöd, både från HR-avdelningen och från företagshälsovården som kommunen samarbetar med kring arbetsmiljöfrågor.

Medarbetargrupperna anser sig ha tillräckliga arbetsmiljökunskaper vilket är viktigt för att de ska kunna medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet (jmf Arbetsmiljöverket, rap 2013:12).

”...man lär sig efter vägen, man blir ju aldrig fullärd, men det skulle kännas hopplöst att lägga dyrbar tid på att läsa in sig på saker som kanske aldrig händer” Grupp 1

Grupp 2 uttrycker liknande åsikter och poängterar att de vid behov kan vända sig till sitt arbetsplatsombud, som de vet har samverkansmöten med chefen.

4.2.4 Delaktighet

Att stärka delaktighet inom kommunen är en av anledningarna till att chef och skyddsombud ska gå arbetsmiljöutbildningen tillsammans, det ska ligga som en grund för det fortsatta arbetet på enheten. Kommunen har ett samverkansavtal som kombinerar arbetsmiljölagstiftningen och medbestämmandelagen där honnørsorden är att jobba med verksamhetsutveckling i samverkan, vilket ska leda till delaktighet och inflytande. HR-avdelningen betonar att skyddsombudet inte har ensamt ansvar för arbetsmiljön, utan alla medarbetare har ansvar och skyddsombudets roll är att vaka att reglerna följs. Svaren klargör att kommunen följer de lagstadgade kraven utifrån MBL (jmf Granberg, 2011; Iseskog, 2015)

Båda cheferna och medarbetargrupperna anser att de upplever delaktighet på sina enheter. Det visar sig bland annat genom att de anställda arbetar gemensamt för att utveckla sina enheter något som Ahlberg et al. (2008) poängterar vara av vikt för friska anställda. Enkäter och skyddsronder kan indikera vad som har potential att förbättras, något som medarbetarna tillsammans får prioritera och påverka. Vi pratar mycket om mjuka bitar menar chef 1, om värdegrundsfrågor och att alla ska få komma till tals. APT som enheterna arbetar med kan ses som en möjlighet till kontroll genom påverkansmöjligheter utifrån krav/kontroll/stöd-modellen (jmf Karasek & Theorell, 1990) vilket leder till ökat inflytande på arbetsplatsen (jmf Theorell, 2003). Vid APT finns möjlighet för de anställda att påverka sin arbetssituation och att uppmärksamma den psykosociala arbetsmiljön (jmf Granberg, 2010).

”Det är viktigt att få vara med, att bli lyssnad och trodd på när man tar upp något” Grupp 1

”Det blir bättre och bättre ju mer man arbetar med frågorna...det gäller att arbeta förebyggande med till exempel värdegrund, inte vänta på att något ska hända” Chef 1

Det psykosociala kontraktet som grupp 1 upprättat är ett exempel på när medarbetarna är delaktiga vilket skapar ett åtagande i arbetsgruppen att följa gemensamma regler och beslut (jmf Theorell, 2003). Vid intervjun lyfter respondenterna vikten av att lyssna på och respektera varandra. Delaktigheten är av stor vikt menar chef 2, det är den som skapar engagemang och kan göra skillnad, tankar som går i linje med Boxall och Purcell (2016) som menar att de anställdas röst kan öka motivationen hos de anställda. För att öka delaktigheten har chef 2 skapat ombud för olika ansvarsområden som till exempel demensombud och hygienombud. Varje medarbetare är kontaktombud med större ansvar för tre kunder. I grupp 2 reflekterar de över delaktighet i arbetsmiljöarbete och menar att arbetsmiljön är viktig för att orka arbeta många år. De har en handlingsplan för friskvård där det bland annat ingår gemensamma aktiviteter på fritiden vilket stärker arbetsgruppen då de menar att de lärt känna varandra bättre och fått en bättre helhetsförståelse för varandra.

4.2.5 Kommunen utifrån krav/kontroll/stöd-modellen

Modellen handlar om upplevelsen av arbetsvillkor i relation till de krav som arbetet ställer och den anställdas möjlighet att själv kontrollera sitt arbete (Karasek & Theorell, 1990). Enligt modellen kan stress uppstå när kraven överstiger den anställdes handlingsutrymme/kontroll. Socialt stöd kan dämpa dessa effekter (Karasek & Theorell, 1990). Respondenternas svar kopplat till de olika delarna i modellen finns tidigare redovisat i uppsatsen; krav under 4.2.2 arbetsbelastning, kontroll under 4.2.4 delaktighet och stöd under 4.1.1 socialt stöd. AFS 2015:4 tar upp att resurser i arbetet ska anpassas till kraven i arbetet och ger som exempel på resurser arbetsmetoder, kompetens, möjligheter till kontroll i arbetet och socialt stöd från chefer och kollegor. Dessa faktorer har även de belysts utifrån modellen i respektive avsnitt.

Kort sammanfattat visar dessa att det arbetskrav som tycks belasta de anställda mest är de psykologiska kraven även om arbetsmängden kan upplevas hög. De starkt psykiskt påfrestande inslagen är det som alla tre organisationsnivåer poängterar vara av vikt att hantera för att undvika överbelasta de anställda. Kontrolldimensionen i modellen visar att uppgiftskontroll finns och även visst deltagande i beslut. Färdighetskontroll finns via utbildning och annat stöd för lärande och är den faktor där fokus ligger för att klara hantera de starkt psykiska påfrestringar som de anställda har inslag av i sina arbetsuppgifter. Socialt stöd som utgör den sista komponenten i modellen är den faktor som genomgående framkommer i alla intervjuer

som väldigt viktig för personalens psykosociala arbetsmiljö och som en viktig beståndsdel i att förebygga ohälsa och stress hos de anställda i organisationen. Respondenterna svar har visat att de stöttar varandra både i arbetsuppgifter och att de hjälper varandra att hantera psykiskt påfrestande händelser. Stödet har visat sig finnas inom och mellan de organisatoriska nivåerna, något som kan utgöra en av förklaringarna till det goda utfallet i studien sett till den upplevda psykosociala arbetsmiljön. (jmf Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990)

5 Diskussion

I kapitlet diskuteras studiens empiri och analys utifrån den teoretiska referensramen med utgångspunkt i studiens frågeställningar. Avsnittet startar med uppfattningar om den psykosociala arbetsmiljön och tillämpning av AFS 2015:4, socialt stöd, kunskap, kommunikation, delaktighet och arbetsbelastning samt avslutas med en sammanfattande diskussion.

Resultatet av empiri och analys har som tidigare lyfts i metoddiskussionen (avsnitt 3.6) sannolikt speglats av det positiva urvalet och kan därmed inte generaliseras för hela kommunen. Diskussionen och slutsatserna utgår från detta faktum vilket inte påverkar studiens syfte om att öka förståelsen för hur en kommun kan arbeta med AFS 2015:4 på olika organisatoriska nivåer. Resultatet visar att när föreskriften finns integrerad i det systematiska arbetsmiljöarbetet med bra rutiner och fokus på socialt stöd, kunskap, kommunikation och delaktighet uppnås goda effekter på den psykosociala arbetsmiljön. Kunskapen i sig är inte ny utan bekräftar tidigare forskning och teorier som beskrivits i referensramen, men kunskapen från studien bidrar med ett gott exempel på hur praktiskt arbetet med faktorerna ger resultat både på respondenternas positiva upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö och i minskade sjuktal utöver att uppfylla kraven i föreskriften. Studien indikerar även att ohälsosam arbetsbelastning är komplext och att chefer behöver mer stöd kring hur de kan förebygga och hantera den hos medarbetarna. Kommunen bör även se över sina strukturer för att bevaka att chefernas arbetsbelastning inte blir ohälsosam.

5.1 Uppfattning om den psykosociala arbetsmiljön och tillämpning av AFS

2015:4

Studiens resultat klargör att HR-avdelningen är väl insatt i föreskriftens regler och krav. De organisatoriska och sociala frågorna finns integrerade i kommunens ordinarie arbetsmiljöutbildningar och i det systematiska arbetsmiljöarbetet på enheterna. Att ha struktur och rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet framkommer som nyckelfaktorer för en god arbetsmiljö. De två chefernas och medarbetargruppernas svar visar att de är delaktiga och arbetar aktivt med den psykosociala arbetsmiljön. För resultat krävs kunskap att praktisera de policyer, regler och rutiner organisationen tagit fram. Där visar studien att socialt stöd, kunskap, kommunikation, och delaktighet är avgörande för resultatet.

5.1.1 Socialt stöd

I föreskriften beskrivs att den sociala arbetsmiljön handlar om socialt samspel, samarbete och den anställdes påverkan av detta samt att även socialt stöd från chefer och kollegor räknas till den sociala arbetsmiljön (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverket (2016) anvisar att arbetsgivaren vid hög arbetsbelastning kan tillsätta resurser och ger socialt stöd som ett exempel på resurs, något som är extra viktigt vid starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter. Vid intervjuerna framkom tydligt av alla respondenter hur viktig de upplever det sociala stödet vara och deras beskrivningar demonstrerar många exempel på stöd både mellan de organisatoriska nivåerna och mellan kollegor. Organisationen stöttar bland annat med utbildningar, coach, mentor, externa experter och HR-stöd till chefer, chefer stöttar medarbetare och medarbetare stöttar varandra. I det systematiska arbetsmiljöarbetet finns stöd av system och rutiner i syfte att upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö.

Krav/kontroll/stöd-modellen klarlägger att stödet både dämpar effekter av risker vid höga krav och låg egenkontroll och har positiv inverkan vid höga krav och hög kontroll (Johnson & Hall, 1988). Statens beredning för medicinsk utvärdering fastställer att det finns samband mellan hur personer som utvecklar depressionssymptom får fler symptom om de saknar stöd (SBU, 2014). I det gränslösa arbete och nya arbetsliv som beskrivs av Allvin et al. (2006) framgår att de sociala relationerna och rollerna blir otydligare på arbetsplatsen vilket ställer nya och högre krav på människor. För att motverka ohälsa är det viktigt att de anställda får stöd i klargöra vilken roll de har och vart gränserna för deras insatser går.

Hemtjänstpersonalen har inslag av starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetar självständigt ute hos sina kunder. Det skapar ett behov av stöd genom samtal och rutiner för att bli trygg i sina roller och veta vad som förväntas av dem. Personalen på boendet behöver stöd i sina roller där de möter brukare och anhöriga. Det blir tydligt hur viktigt deras möten är för att ventilera, diskutera och hitta normer för vad som förväntas i olika situationer och för att påverka sin arbetssituation (jmf Granberg, 2010). I studien blir det även tydligt att cheferna har ett gränslöst arbete med förväntningar både uppifrån organisationen och nerifrån medarbetarna. För organisationen och för cheferna som individer är viktigt att de får stöd av sin närmaste chef och organisationen för att förebygga risk för ohälsa.

5.1.2 Kunskap

HR-avdelningen konstaterar att kunskapen ser olika ut hos cheferna gällande att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning. De två cheferna i studien har kunskaper och är engagerade i frågan, men det är ett komplext ämne vilket visas till exempel genom att personal beviljas deltid vid hög belastning. Åtgärden visar välvilja och medmänsklighet för den enskilde individen, men kan ses som en kortsiktig lösning för organisationen då det kan påvisa problem med för hög arbetsbelastning hos personalen, som eventuellt skulle behöva hanteras och lyftas till en högre organisationsnivå. Att arbetsmiljöutbildningen inte är obligatorisk medför att chefer i organisationen kan brista i dessa viktiga kunskaper. HR-avdelningen har inte fått gehör för önskan om att få utbildningen obligatorisk, vilket kan ses som anmärkningsvärt då föreskriften ställer krav på att arbetsgivaren ska säkerställa att organisationens chefer har dessa kunskaper (jmf AFS 2015:4). Risken finns att chefer utan insikt om betydelsen av att aktivt arbeta förebyggande med arbetsmiljöfrågor är de cheferna som prioriterar bort utbildningen till förmån för annat, vilket kan få konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön på deras avdelningar. HR-avdelningen poängterar att rehabiliteringskostnader och sjuklönekostnader ofta överskrider vad förebyggande arbete skulle ha kostat, vilket drabbar organisationen ekonomiskt. Påföljden av ohälsosam arbetsbelastning och andra psykosociala arbetsmiljöfrågor är svår att beräkna ekonomiskt då konsekvenser som minskad produktivitet är svårbedömt, men att kunskaper i dessa frågor kan förebygga risk för ohälsa hos de anställda är fastställt (jmf AFS 2015:4, arbetsmiljöverket, 2016).

5.1.3 Kommunikation

De strukturerade kanalerna för att registrera och hantera arbetsmiljöärenden stärker intrycket av att kommunen medvetet arbetat med att hitta vägar för kommunikation och att respondenterna har en öppen inställning att prata om saker som inte fungerar tillfredsställande. Kommunikationen är en förutsättning för arbetsmiljöarbetet med hänsyn till att organisationen på alla nivåer behöver öka kunskap, ge socialt stöd och skapa delaktighet. För att främja en god psykosocial arbetsmiljö är det viktigt att samtalen förs på metanivå som handlar om värderingar, relationer och kommunikation (jmf Engqvist, 2013). Vid socialt stöd mellan organisationsnivåer och kollegor emellan är det centralt att inta ett förhållningssätt där andra individers tankar och åsikter inte diskonfireras (jmf Engqvist, 2013). Fokus bör ligga på att aktivt lyssna och lära från samtal (jmf Stone et al., 1999). Medarbetarna i grupp 1 poängterar

att föreläsningen de varit på gjort stort intryck på dem, vilket visar att en föreläsning kan göra skillnad att påverka människor och är ett exempel på hur organisationen kan kommunicera viktiga frågeställningar. Kommunen har även lyckats väl att kommunicera målet om nolltolerans för mobbing och kränkningar som respondenterna på alla organisationsnivåer tar upp. Däremot har förslaget om mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inte nått ut till cheferna.

5.1.4 Delaktighet

Genom respondenternas svar i undersökningen framgår att de är delaktiga i arbetsmiljöarbetet gällande organisatorisk och social arbetsmiljö. Ahlberg et al. (2008) poängterar vikten av att ledningen också lyssnar och tar intryck av de anställda. Generellt indikerar resultatet att organisationen lyssnar på och kan ta tillvara på idéer och förbättringsförslag från de anställda (jmf Ahlberg et al., 2008). Ett exempel på motsatsen är HR-avdelningens försök att få ledningen att göra arbetsmiljöutbildningen obligatorisk för chefer. Strukturen med ATP visar att delaktigheten inom kommunen uppstår genom att alla får information och kan uttala sig i frågan och därmed får möjlighet att påverka och att dialogen sker systematiskt med avsatt tid till det (jmf Theorell, 2003). Boxall och Purcell (2016) menar att de anställdas röst för med sig många fördelar som social legitimitet i organisationen och ökad motivation hos de anställda samt att det på lång sikt bidrar till att skapa tillit och främja förändring. I den teoretiska sammanställningen redogörs för ett antal begrepp och termer för anställdas delaktighet som varierat över tid, vilket kan tolkas som att ämnet är och har varit av intresse att forska kring (jmf Boxall & Purcell, 2016; Iseskog, 2015; Karasek & Theorell, 1999; Markey & Townsend, 2013; Thelander, 2003; Theorell, 2003). Arbetsmiljöverkets rapport 2012:7 tar upp begreppen medinflytande/delaktighet och autonomi/empowerment bland de mest frekvent omnämnda faktorerna för en god arbetsmiljö. Det indikerar att kategorin delaktighet med kringliggande termer oavsett exakt definition är avgörande för vilket resultat en organisation kan uppnå i sitt arbetsmiljöarbete.

5.1.5 Arbetsbelastning

Lagom arbetstempo och arbetsbelastning är en av faktorerna som kännetecknar en god arbetsmiljö i arbetsmiljöverkets rapport (2012:7). Att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning är ett krav i AFS 2015:4. Kommunen uppfyller kravet vid de enheter som ingår i undersökningen, men med tanke på sjuktalsprojektet de arbetar med, där hälften av

sjukfrånvaron orsakats av stress och psykosociala faktorer så finns mer att uträtta. Ett rimligt första steg borde vara för ledningen att lyssna på och införa HR-avdelningens förslag om obligatorisk arbetsmiljöutbildning för chefer. Vid hemtjänstenheten har personal ansökt om deltid vilket kan indikera risk för ohälsosam arbetsbelastning. Samtidigt lyfter både den medarbetargruppen och chefen på socialenheten tankar kring att kombinationen av arbete och privatliv sammantaget kan utgöra en för hög belastning för individen. Oavsett anledning så måste frågan om överbelastning hanteras på arbetsplatsen och ett kortsiktigt alternativ för att hjälpa den enskilde medarbetaren kan vara att som chef 2 bevilja deltid. Som tidigare nämnt kan kunskap om att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning lyftas inom organisationen. Det kan finnas frågor som kräver strukturella åtgärder som inte varje enskild chef kan besluta om och det behövs mer stöd till cheferna, till exempel någon form av forum för chefer att ta del av och dela med sig av erfarenheter och stöd av HR-avdelning eller annan expertis att rådfråga.

Kommunikation genom enskilda samtal med den anställda för att reda ut vad som belastar är avgörande för att förebygga ohälsa. Det kan finnas krav i form av till exempel otydliga roller och förväntningar som relativt enkelt kan åtgärdas från arbetsgivarens sida (jmf AFS 2015:4; Karasek & Theorell, 1999). Studien har visat att det är de psykiska kraven som är den stora riskfaktorn hos personalen. Det är viktigt för organisationen att beakta då det kan vara svårare att ta upp jämfört mot fysisk belastning. Det handlar om individens upplevelse av arbetssituationen (arbetsmiljöverket rap 2016:2) och deras möjligheter till att ställa frågor och ifrågasätta i ett öppet klimat (jmf Boxall & Purcell, 2016). I studien framgår att cheferna har en hög arbetsbelastning, bland annat berättar chef 2 att hen tar ut någon semesterdag för att återhämta sig när hen känner att det finns risk för ohälsa. Det är ansvarstagande i sig, men pekar på att organisationen bör hitta strukturer för och stärka sitt arbete kring hur de förebygger och hanterar risk för ohälsa på grund av ohälsosam arbetsbelastning hos sina chefer. Semestern behövs för en längre period av återhämtning och om behov under året får chef 2 att förbruka sin semester för att orka sin arbetssituation är risk att det inte finns utrymme kvar för den längre återhämtning som krävs.

5.2 Sammanfattande diskussion

Studiens resultat och analys bekräftar betydelsen av socialt stöd, kunskap, kommunikation och delaktighet för att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö. Faktorerna är starkt sammankopplade och kompletterar varandra. Det finns risker inom kommunen att arbetsbelastningen blir ohälsosam, både hos medarbetare och chefer, vilket måste förebyggas och hanteras. Krav/kontroll/stöd-modellen är en beprövad modell och kan ses som ett bra verktyg att analysera och reflektera kring arbetsbelastning på varje organisationsnivå. Vad har organisationen för krav? Hur kan dessa kontrolleras och vilket stöd kan erbjudas? På medarbetarnivå kan den enskilde anställda reflektera över samma frågor och kommunicera med chef och arbetsgrupp. Ytterligare aspekter att ta hänsyn till är aspekten som Allvin et al. (2006) tar upp, att modellen enbart ser till arbetsplatsen. Flera respondenter pekade på att individers hela livssituation påverkar deras mående och stresstålighet, vilket bör beaktas. Det som klarlagts som en framgångsfaktor i undersökningen är vikten av stöd i alla situationer och att det är extra viktigt vid starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter. Stödet kan se ut på olika sätt och är något att utreda för varje situation som uppstår, förslagsvis genom de anställdas delaktighet då situationerna kan diskuteras på APT, något som varit framgångsrikt bland respondenterna i studien.

För att förebygga ohälsa krävs att tid avsätts för det psykosociala arbetsmiljöarbetet på alla organisationsnivåer. Studien visar att framgångsfaktorer inom kommunen är det systematiska arbetsmiljöarbetet och förebyggande arbete som värdegrundsarbete. Chef 1 uttryckte att den psykosociala arbetsmiljön förbättras ju mer de arbetar med den och vikten av det förebyggande arbetet. Organisationer bör hitta former för stöd till chefer, som coaching och utbildning (kunskap) och arbeta aktivt med kommunikation. Även chefer är unika individer med olika styrkor och svagheter. Vissa kan behöva mer stöd av organisationen i form av coaching och verktyg för att våga öppna upp i sin arbetsgrupp och kommunicera om det som skapa ohälsa, i syfte att gemensamt hitta lösningar. En förbättringsmöjlighet för kommunen är för HR-avdelningen att påminna chefer om förslaget till mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för dem att arbeta med. Cheferna kan genom de anställdas delaktighet ta fram mål, vilket kan bidra till ett gruppklimat där gemensamma regler följs (jmf Thelander, 2003).

6 Slutsatser

I avsnittet sammanfattas slutsatser av empiri, analys och diskussion utifrån studiens syfte och frågeställningar.

- Den övergripande slutsatsen från undersökningen är att kommuner kan uppnå goda resultat av arbetet med föreskriften gällande organisatorisk och social arbetsmiljö genom att arbeta med kunskap, kommunikation, delaktighet och socialt stöd på alla organisatoriska nivåer. Faktorerna integrerar med varandra och alla behövs för att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö.
- Tid måste avsättas för arbetsmiljöarbetet som ska vara förebyggande och systematiskt på alla tre organisationsnivåer.
- AFS 2015:4 finns integrerad i kommunens arbetsmiljöarbete och tas upp i HR-avdelningens arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud. Dessa utbildningar är i dagsläget inte obligatoriska vilket kan skapa kunskapsbrist hos några av de chefer som har ansvar för att arbetsmiljöarbetet efterföljs. Det kan i sin tur bidra till sjukskrivningar orsakade av stress och psykisk påfrestning. Ledningen bör verkställa HR-avdelningens förslag om obligatorisk arbetsmiljöutbildning för cheferna i syfte att lyfta deras kunskap om hur de kan arbeta förebyggande med det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet.
- Kommunen bör lyfta fokus på kraven i AFS 2015:4 om att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning. Kunskapen hos chefer kan höjas genom till exempel utbildning, forum för erfarenhetsutbyte och organisatoriskt stöd samt att kommunen bör hitta strukturer för att förebygga och hantera chefernas risk för ohälsosam arbetsbelastning.
- Arbetsbelastningen hos respondenterna består främst av psykiska krav. Inom enheterna upplever respondenterna att de har socialt stöd som anses dämpa risk för ohälsa. I dagsläget finns inte någon sjukskrivning med arbetsrelaterad orsak på de undersökta

enheterna, men risk för överbelastning finns och behöver hanteras oavsett orsak till belastningen. Analysen indikerar även att cheferna har ett gränslöst arbete där de behöver organisatoriskt stöd för att inte deras arbetsbelastning ska bli ohälsosam.

- Kommunikation är en nyckel för friska arbetsplatser. Kommunen har strukturerade system för registrering och uppföljning av arbetsmiljöärenden via Flexite. Inom de tre undersökta organisationsnivåerna uttrycks en öppenhet att diskutera och finna lösningar på psykosociala arbetsmiljöfrågor och att avsätta tid till detta på APT. Förhållningssättet med acceptans för olikheter är viktigt och att kommunicera på ett tidigt stadium för att förebygga ohälsa.
- De anställda är delaktiga i arbetsmiljöarbetet genom sina möjligheter att påverka psykosociala arbetsmiljöfrågor till exempel på APT. Organisationen lyssnar och låter de anställda diskutera och föreslå lösningar på problem. APT och verksamhetsmöten alternativt kundmöten sker systematiskt och tid finns avsatt att ta upp ärenden. Ett förbättringsförslag är att låta arbetsgrupperna gemensamt arbeta fram mål för den psykosociala arbetsmiljön på avdelningarna.
- Krav/kontroll/stöd-modellen kan användas för att analysera risker i arbetsmiljön inom de tre organisatoriska nivåerna. Utred de anställdas krav i arbetet, vilken kontroll de har över sin arbetssituation och vilket stöd som kan underlätta och avlasta den anställda så arbetsbelastningen inte riskerar bli ohälsosam. Socialt stöd har i studien framstått som en viktig komponent för att förebygga ohälsa hos de anställda och framstod som extra viktigt vid starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter. Stöd finns inom kommunens alla tre organisationsnivåer och bör fortsätta finnas i fokus.

7 Förslag till fortsatt forskning

I avsnittet presenteras förslag till fortsatt forskning

I studien återkommer frågor kring temat ledarskap, ledning och styrning. Ett förslag till fortsatt forskning är att undersöka ledning och styrning, ledarskapet och organisationens struktur kring arbetsledaren och dennes förutsättningar att arbeta för en god psykosocial arbetsmiljö.

8 Referenslista

AFS 1980:14. *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*. Arbetarskyddsstyrelsen.

Hämtad 29 januari, 2018 från

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/psykiska-och-sociala-aspekter-pa-arbetsmiljon-foreskrifter-afs1980-14.pdf>

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. ISBN 97891-7930-625-0

Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parmasund, M., Stoetzer, U., Waldenström, M., Svartengren, M. (2008) *Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Hälsa och framtid, ett forskningsprojekt om långfriska företag. Hämtad 16 mars 2018 från http://dok.sll.se/CAMM/Rapportserien/2008/HOF_delstudie_2.pdf

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber AB. ISBN 978-91-47-07631-4

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, C. (2010) Presenting and evaluating qualitative research. *Am J Pharm Educ.* 2010;74(8):6 Article 141 Hämtad 29 mars 2018 från <https://search-proquest-com.www.bibproxy.du.se/docview/791470265/fulltextPDF/7F9CC25525E441F9PQ/1?accountid=10404>

Arbetsmiljöverket (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer* (rap 2012:7), kunskapssammanställning. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 16 mars, 2018 från <http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:529984/FULLTEXT01.pdf>

Arbetsmiljöverket (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö, vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. ISBN 97891764-508-0

Arbetsmiljöverket (2017). *Ettåring sätter fingret på ohälsosam stress i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 29 januari, 2018 från [https://www.av.se/press/ettaring-satter-fingret-pa-ohalsosam-stress-i-arbetslivet/?hl=ohälsosam arbetsbelastning](https://www.av.se/press/ettaring-satter-fingret-pa-ohalsosam-stress-i-arbetslivet/?hl=ohalsosam%20arbetsbelastning)

Arbetsmiljöverket (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall* (rap 2016:2), kunskapssammanställning. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 30 januari 2018 från [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf?hl=psykosocial arbetsmiljö](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf?hl=psykosocial%20arbetsmiljo)

Arbetsmiljöverket (2016). *Stress och hög arbetsbelastning*. Korta arbetsskadefakta Nr 2/2017. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 26 januari, 2018 från [https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-stress-och-hog-arbetsbelastning-faktablad-2017-02.pdf?hl=ohälsosam arbetsbelastning](https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-stress-och-hog-arbetsbelastning-faktablad-2017-02.pdf?hl=ohalsosam%20arbetsbelastning)

Arbetsmiljöverket (2013). *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (rap 2013:12), kunskapssammanställning. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 29 januari, 2018 från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/systematiskt-arbetsmiljoarbete-del2-kunskapssammanstallningar-rap-2013-12.pdf>

Arbetsmiljöverket (2018). *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö – vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 29 maj, 2018 från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/sa-forbatttras-verksamhetens-arbetsmiljo-bok-h455.pdf>

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Lund: Studentlitteratur

Boghard, M., Karlsson, S., Lovén, E., Mikaelsson, L., Mårtensson, L., Osvalder, A., Rose, L. & Ulfvengren, P. (2015). *Arbete och Teknik på människans villkor*. Stockholm: Prevent. ISBN 978-91-7365-195-0

Denscombe, M. (2016) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Engqvist, A. (2013) *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*, 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Granberg, O. (2014). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-08330-8

Granberg, O. (2011) *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur. ISBN 978-91-2712053-2

Grönlund, A. (2007) *Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 13, nr 2 sommaren 2007. Hämtad 29 maj, 2018 från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:158916/FULLTEXT01.pdf>

Hilmarsson, H. T. (2012) *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur

Ieskog, T. (2015). *Personaljuridik*. Stockholm: Norstedts Juridik AB. ISBN 978-91-39-11463-5

Johnson, J V. & Hall, E. (1988). *Job strain, work place social support and cardiovascular diseases: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population*. American journal of public health 10 (78) 1336-1342. Hämtad 29 januari 2018 från

<http://web.a.ebscohost.com.www.bibproxy.du.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8bff9267-2f3a-4f39-b316-f7a1422863db%40sessionmgr4010>

Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet, förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Karasek, R & Theorell, T. (1990). *Healthy Work - Stress, productivity and the reconstruction of working life*. USA: Basic books.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Markey, R., & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of industrial Relations*. 55(4) 475-487 Hämtad 2 april 2018 från <http://journals.sagepub.com.www.bibproxy.du.se/doi/pdf/10.1177/0022185613489389>

SBU. (2014). *Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom*. En systematisk litteraturöversikt. Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU). SBU-rapport nr 223. ISBN 978-91-85413-64-5 Hämtad 26 januari 2018 från http://www.sbu.se/contentassets/800ad7aecf9146c795d3a89c7a957048/arbetsmiljo_depression_2014.pdf

Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education For Information*, 22(2), s. 63-75 Hämtad 28 mars 2018 från https://www.researchgate.net/publication/228708239_Strategies_for_Ensuring_Trustworthiness_in_Qualitative_Research_Projects

SKL, Sveriges Kommuner och Landsting (2018). *Personalen i kommuner och landsting*. Hämtad 3 april 2018 från <https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenidiagramochsiffror.850.html>

SKL, Sveriges Kommuner och Landsting (2018). *Antalet anställda efter ålder och kommun nov 2017*. 3 april 2018 från

<https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenidiagramochsiffror/tabellerkommunalpersonal2017.11575.html>

Statsrådsberedningen (1998). *Myndigheternas föreskrifter – Handbok i författningsskrivning*. DS 1998:43. Stockholm: Statsrådsberedningen. Hämtad 2 februari, 2018 från

<http://www.regeringen.se/contentassets/44ea3b47262b42988e84bfec39c8c8e2/myndigheternas-foreskrifter-ds-199843>

Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (1999) *Svåra samtal*. Falun: Ica Bokförlag, Massolit Förlagsgrupp AB

Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. ISBN 91-7045-685-2

Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande bra för folkhälsan?* Stockholm: Statens folkhälsoinstitut. Rapport nr 2003:46. ISBN 91-7257-237-X

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. Hämtad 5 mars 2018 från

<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>

Wigblad, R., Jonsson, S. (2008) *Praktikdriven teori – mot en ny interaktiv forskningsstrategi*. Göteborg: Växjö University Press, Acta Wexionensia, Nr 149/2008, s 311-333. Hämtad 17 maj 2018 från <http://du.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A520999&dswid=-5331>

Ödman, P-J. (2016) *Tolkning, förståelse och vetande – hermeneutik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB

Bilaga 1

Intervjuguide HR-avdelningen:

- Berätta lite om er själva, hur länge har ni jobbat på XX kommun och inom HR

AFS 2015:4, organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA):

- Hur har ni arbetat med AFS 2015:4 sedan den lanserades 31/3 2016?
- Hur har det gått?
- Finns uppsatta mål för OSA (AFS 2015:4)?
- Känner de anställda till dessa?
- Har ni egna mål på er avdelning?

ARBETSBELASTNING:

- Vad innebär ohälsosam arbetsbelastning för dig?
- Hur hanterar du en situation när din arbetsbelastning blir för stor?
- Vet du vart du vänder dig om du upplever din arbetsbelastning för stor?
- Hur ser arbetsbelastningen ut bland chefer/medarbetare i kommunen?
- Hur hanterar ni en situation om du uppfattar signaler på att arbetsbelastningen är för stor hos chefer/medarbetare i organisationen?
- Vet chefer/medarbetare i kommunen vet vart de ska vända sig om de upplever sin arbetsbelastning för stor?
- Hur ser sjukskrivningar och personalomsättning ut bland chefer och i organisationen?
- Hur har trenden sett ut gällande psykosociala besvär som orsak till sjukskrivningar?

KUNSKAP:

- Har chefer kunskap om arbetsmiljöarbete och om hur de kan förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning?
- På vilket sätt märker ni det?
- Får chefer stöd och har de befogenhet samt utrymme att genomföra arbetsmiljöåtgärder?
- Hur ser du på dina arbetsmiljökunskaper?
- Har du önskemål om hur de skulle kunna förbättras (OSA/arbetsmiljökunskap)?
- Har organisationens chefer tillräckliga kunskaper om OSA och arbetsmiljö?
- Har du önskemål om hur chefernas/organisationens de skulle kunna förbättras?

DELAKTIGHET:

- Är de anställda delaktiga i arbetsmiljöarbetet gällande organisatorisk och social arbetsmiljö?
- På vilket sätt märker ni det?
- Hur kan man skapa delaktighet hos organisationens anställda?
- Finns mer att göra och i så fall vad?

AVSLUTNING:

- Finns det något ni vill tillägga?
- Finns det något ni tycker jag missat ta upp som är av vikt?

Intervjuguide Chefer

- Berätta lite om dig själv, hur länge har du jobbat på XX kommun och som chef?

AFS 2015:4, organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA):

- Hur har du märkt av OSA föreskriften? (HRs arbete)
- Känner du till kommunens mål för OSA (AFS 2015:4)?
- Hur har du arbetat med OSA på din avdelning?
- Hur har det gått?
- Har ni egna mål på avdelningen?
- Var dina anställda delaktiga alt. tror du de anställda känner till dessa?

ARBETSBELASTNING:

- Vad innebär ohälsosam arbetsbelastning för dig?
- Hur hanterar du en situation när din arbetsbelastning blir för stor?
- Vet du vart du vänder dig om du upplever din arbetsbelastning för stor?
- Hur ser du på din personals arbetsbelastning?
- Hur hanterar du en situation när du ser att arbetsbelastningen är för stor hos dina medarbetare?
- Vilka signaler ser du som tecken för att arbetsbelastningen är för stor hos dina medarbetare?
- Vet dina medarbetare vet vart de ska vända sig om de upplever sin arbetsbelastning för stor?
- Har ni arbetat med att balansera arbetsbelastningen bland de anställda?
- Har de anställda varit delaktiga?
- På vilket sätt?
- Hur ser sjukskrivningar och personalomsättning ut bland de anställda?
- Hur har trenden sett ut gällande psykosociala besvär som orsak till sjukskrivningar?

KUNSKAP:

- Har du kunskap om hur du kan förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning?
- På vilket sätt märker du det?
- Upplever du att du har stöd i din roll som chef att utveckla denna kunskap och befogenhet samt utrymme att genomföra åtgärder?
- Har du önskemål om hur du skulle kunna utveckla dina OSA-kunskaper?
- Har dina medarbetare tillräckliga kunskaper om arbetsmiljö?
- Har du önskemål om hur dina medarbetares OSA-kunskaper skulle kunna förbättras?

DELAKTIGHET:

- Är de anställda delaktiga i arbetsmiljöarbetet gällande organisatorisk och social arbetsmiljö?
- På vilket sätt märker du det?
- Hur kan man skapa delaktighet hos medarbetarna?
- Finns det mer att göra och i så fall vad?

AVSLUTNING:

- Finns det något du vill tillägga?
- Finns det något du tycker jag missat ta upp som är av vikt?

Intervjuguide Medarbetargrupper

- Berätta lite om er själva, hur länge ni har arbetat på enheten

AFS 2015:4, organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA):

- Känner ni till OSA-föreskriften?
- Har ni märkt av OSA föreskriften och i så fall hur? (HR och chefers arbete)
- Har ni mål för OSA (AFS 2015:4) på er enhet?
- var ni delaktiga i att ta fram dem?

ARBETSBELASTNING:

- Vad innebär ohälsosam arbetsbelastning för er?
- Hur upplever ni er arbetsbelastning?
- Hur hanterar ni en situation när er arbetsbelastning blir för stor?
- Vet ni vart ni vänder dig om ni upplever er arbetsbelastning för stor?
- Har ni arbetat med att balansera er arbetsbelastning?
- Har ni varit delaktiga?

KUNSKAP:

- Finns det kunskap på er avdelning om arbetsmiljöarbete och om hur ohälsosam arbetsbelastning kan förebyggas?
- På vilket sätt märker ni det?
- Har ni kunskaper om psykosocial arbetsmiljö?
- Har ni önskemål om att öka era OSA-kunskaper och i så fall hur?

DELAKTIGHET:

- Vad innebär delaktighet i det psykosociala arbetsmiljöarbetet för er?
- Hur kan man skapa delaktighet hos medarbetarna?
- Är ni delaktiga i arbetsmiljöarbetet gällande organisatorisk och social arbetsmiljö?
- På vilket sätt märker ni det?
- Har ni önskemål om hur er delaktighet gällande arbetsmiljöarbete (OSA) kan öka/förbättras?

AVSLUTNING:

- Finns det något ni vill tillägga?
- Finns det något ni tycker jag missat ta upp som är av vikt?

Bilaga 2

Informationsbrev

Organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4

Jag vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för mitt examensarbete. Jag studerar på Högskolan Dalarna och läser min sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska jag skriva ett examensarbete om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Syftet med arbetet är att undersöka hur kommunen arbetat med föreskriften AFS 2015:4, främst gällande ohälsosam arbetsbelastning, på olika organisatoriska nivåer. Förhoppningen är att resultatet av studien ska bidra till att utveckla den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta en till två timmar och om vi får din tillåtelse vill jag gärna spela in intervjun som jag sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i mitt examensarbete som jag kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta mig eller min handledare för mer information. Jag hoppas att du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Tiina Blom (kontaktuppgifter)

Handledare: Hajo Holtz, universitetslektor rättsvetenskap (kontaktuppgifter)