

**SVENSKA TJÄNSTEMÄNS
UPPFATTNING OM
ORGANISATORISKA
STRESSFÖREBYGGANDE
STRATEGIER: EN KVALITATIV STUDIE**

**SWEDISH WORKPLACE
OFFICIALS' PERCEPTIONS OF
STRESS PREVENTION
STRATEGIES: A QUALITATIVE STUDY**

Examensarbete inom huvudområdet
Folkhälsovetenskap

Grundnivå nivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2012

Eva Audhav
Csilla Norenus

Handledare: Mervyn Gifford
Examinator: Mervyn Gifford

Titel: Svenska tjänstemäns uppfattning om organisatoriska stressförebyggande strategier: en kvalitativ studie

Institution: Institutionen för vård och natur, Högskolan i Skövde

Kurs: Examensarbete i folkhälsovetenskap, 15 Högskolepoäng

Författare: Audhav, Eva

Medförfattare: Norenus Csilla

Handledare: Gifford Mervyn

Sidor: 31

Månad och år: Juni 2012

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, stress, stressförebyggande, organisatoriska insatser, EU-OSHA

SAMMANFATTNING

Psykosocial ohälsa är en av de största orsakerna till sjukfrånvaro bland tjänstemän. Få studier syftar till att undersöka förebyggande aktiviteter för stress på organisationsnivå. Europeiska arbetsmiljöbyrån, EU-OSHA, erbjuder råd för att på företag förebygga stress. **Syftet** med detta examensarbete var att beskriva hur tjänstemän upplevde EU-OSHA:s råd för organisatoriska stressförebyggande insatser. Undersökningen sökte svar på om råden upplevdes genomförbara, om det fanns hinder som försvårade genomförandet och vilka förutsättningar som krävdes. **Metoden** som användes var en induktiv kvalitativ ansats, där 16 intervjuer genomfördes på sex stora Svenska företag. **Resultatet** visade att EU-OSHA:s råd upplevdes som genomförbara men de upplevdes ibland för övergripande och otydliga. De olika förutsättningarna och hindren som beskrevs formade följande teman: *Kulturen på företaget, Krav, Kontroll & Stöd* samt *Kunskap & Kompetens*. **Diskussion:** EU-OSHA:s råd kan tyckas vara enkla men de ger inte praktiskt stöd till företagen. Alla informanter fann råden bra men de var tvetydiga och tolkades därför olika. Råden hade ingen inbördes prioritetsordning. Informanterna angav ett antal hinder och visade på förutsättningar som krävdes för att genomförande av råden skulle få effekt. Förutsättningarna tycktes ligga i att skapa bra kultur på företaget, ha möjlighet att påverka och kontrollera arbetsmiljön samt att kunskap fick chansen att förädlas till kompetens.

Titel: Swedish Workplace Officials' Perceptions Of Stress Prevention Strategies: A Qualitative Study.

Department: School of Life Sciences, University of Skövde

Course: Thesis in Health 15 HP

Author: Audhav, Eva;

Co-writer: Norenus Csilla

Supervisor: Gifford Mervyn

Pages: 31

Month and year: June 2012

Keywords: Stress, Psychosocial Health, Environment, Stress Prevention, Prevention Strategies, EU-OSHA

ABSTRACT

Psychosocial health is one of the biggest causes of absenteeism among officials. Few studies are designed to investigate prevention activities for stress at the organizational level. EU-OSHA offers recommendation to companies about stress prevention. The purpose of this study was to describe how officials experience EU-OSHA´s recommendation on organizational stress prevention. **The study** aimed to clarify whether the recommendations may be considered feasible, if there are any obstacles making implementation difficult and what conditions are required to fulfill implementation. **The method** used had an inductive qualitative approach, in which 16 interviews were conducted at six large Swedish companies. **The result** showed that the recommendations were considered feasible but they were at times experienced too general and vague. The various conditions and constrains described formed the following theses: Company Culture, Requirements, Control & Support and Knowledge & Skills. **Discussion:** The recommendations may seem simple but it was found that they do not give practical support to companies. All respondents found them good but sometimes ambiguous and consequently interpreted differently. Moreover, the recommendations are given no particular order of priority. The respondents listed different barriers that made implementation difficult. The conditions needed for a successful implementation seem to depend on good company culture, the possibility to influence and manage your own working environment as well as the chance to turn personal knowledge into practical skills.

Förord

Vi vill börja med att tacka de företag och individer som ställt upp och låtit sig bli intervjuade och därmed bidragit med värdefulla tankar och idéer till vårt examensarbete.

Vi vill även tacka vår handledare Mervyn Gifford för hans support under hela processen. Hans realism och positiva inställning till vårt arbete som höll oss på en hanterbar men ändå inspirerande nivå.

Slutligen vill vi framföra vår tacksamhet till våra vänner och familjer som har stöttat oss i processen. Ett extra tack till de som granskat, kommenterat och därmed hjälpt oss framåt i skrivandet.

Detta examensarbete skrevs av två författare, men diskussionsdelen skrevs separat enligt kraven i riktlinjerna för uppsatsskrivandet på C-nivå av Högskolan i Skövde.

”vi är varandras arbetsmiljö!”

Skövde, Maj 2012

Eva Audhav & Csilla Norenus

Innehåll

Inledning	1
Bakgrund.....	1
Definitioner	1
Europeiska arbetsmiljöbyrån [EU-OSHA]	2
Psykosocial ohälsa och stress som ett folkhälsoproblem.....	2
Psykosocial arbetsmiljö och stress	3
Folkhälsomål avseende stressförebyggande arbete.....	4
Bestämningfaktorer för hälsa i arbetslivet.....	4
Arbetsmiljökostnader för stress.....	6
Problemformulering - Förebyggande stressreducerande arbete.....	7
Företagsnivå	7
Individnivå.....	7
Syfte och frågeställningar	8
Metod.....	8
Design	8
Urval och datainsamling	8
Databearbetning - analys.....	9
Etiska överväganden	11
Resultat	12
Kulturen inom företaget.....	13

Företagsklimat	13
Effekten av förändringar i samhället	14
Ansvar och befogenheter inom olika roller	15
Krav, kontroll och stöd.....	16
Krav på lönsamhet.....	17
Faktorer som påverkar möjligheten till att ha kontroll.....	19
Stödfunktioner	20
Kunskap och kompetens	22
Kunskap om psykosocial arbetsmiljö och stress	22
Otydliga riktlinjer och förväntningar.....	23
Öppen dialog och delaktighet.....	24
Diskussion.....	26
Metoddiskussion	26
Kvalité	26
Intervjuerna.....	27
Analysmetoden och hur den användes	27
Resultatdiskussion.....	28
Fortsatt forskning.....	30
Slutsats.....	30
Referenser	32
Bilaga 1 Intervjuguide	1

Bilaga 2 Informanternas bakgrundsinformation	2
Bilaga 3 missivbrev	3
Bilaga 4 EU-OSHA:s Rekommendationer	4
Bilaga 5 Teman	5
Bilaga 6 Analysmatris.....	6
Bilaga 7 Resultatmatris	10

Inledning

I samhället syns intresse för stress och stresshantering bland annat i form av tidningsartiklar, självhjälpsböcker och kurser för att kunna hantera stress. Ur ett vetenskapligt perspektiv kan intresset beskrivas genom 400 000 träffar i databasen LibHub när en sökning med ordet ”stress” genomfördes. Ämnet har en aktualitet även enligt sjukskrivningsstatistiken som visar en ökande trend för sjukskrivningar som har stressrelaterade orsaker.

Under studierna i folkhälsovetenskap tyckte sig författarna se att många av de insatser som beskrevs antingen var tertiära insatser alltså sådana som inriktats på att ta hand om någon som redan var stressad eller insatser som var inriktade på att medarbetaren borde förändra sitt sätt att hantera stress. Det fanns lite forskning om förebyggande insatser som var inriktade på organisationsnivå och ännu färre där forskningen handlade om tjänstemäns stress. Författarna till detta examensarbete har under många år arbetat som tjänstemän inom stora koncerner där företagshälsovård, personalenheter och fackliga ombud arbetat för en förbättrad arbetsmiljö och trots det har arbetsrelaterad stress varit en del av vardagen. Kunskapen och medvetenheten ökar om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för hälsan, men arbetstagarnas välbefinnande förbättras inte i samma takt enligt författarnas egna erfarenheter. Denna motsägelsefulla situation väckte författarnas intresse för att undersöka problematiken lite närmare. Avsikten med examensarbetet var att få en förbättrad förståelse för relationen mellan ökande kunskap och medvetenhet inom ämnet i samhället och de upplevda svårigheterna med att kunna omsätta kunskapen i daglig verksamhet för att få de önskade effekterna så som välmående personal samt förbättrad produktivitet och lönsamhet.

Europeiska unionens arbetsmiljöbyrå [EU-OSHA] har ett antal råd för hur stress kan förebyggas på arbetsplatser, råd till arbetstagarna, arbetsgivarna och till arbetsmiljöexperter. Författarna till denna studie ville veta vad tjänstemän tyckte om dessa råd och hur de efterlevdes i den dagliga verksamheten, se bilaga 4.

Bakgrund

Definitioner

AGILA – Agile, betyder lättroblig och är ett begrepp som används för en metod inom mjukvaruutveckling. Grundtankarna bygger på att göra kunden nöjd med det som utvecklas genom ett mycket nära samarbete under hela utvecklingstiden, med täta och regelbundna möten mellan utvecklare och beställare. Arbetet bedrivs iterativt med regelbundna mindre leveranser (agilesweden, 2012).

FRISKA FÖRETAG – En definition som beskriver privata företag med friska medarbetare. (SLL, 2008b).

KASAM – Känsla av sammanhang definierat av Aaron Antonovsky (Rydén & Stenström, 2008).

PSYKOSOCIAL – Interaktion mellan psykologiska och sociala funktioner

STRESSORER – Riskkällor för stress, kan under ogynnsamma omständigheter orsaka sjukdom och olyckor.

STÖDFUNKTIONER – används i detta dokument som en beskrivning av: Företagshälsovård [FHV] och Personal avdelning, även kallad Human Resources [HR].

Europeiska arbetsmiljöbyrån [EU-OSHA]

EU-OSHA arbetar med kampanjer, förebyggande åtgärder, partnerskap och forskning. För att tillsammans med regeringar, arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer, EU:s organ och nätverk samt privata företag ringa in och bedöma nya och framväxande risker på arbetsplatsen. EU-OSHA arbetar dessutom med att införliva arbetsmiljöaspekten i andra politiska områden, till exempel utbildning, folkhälsa och forskning.

EU-OSHA genomförde en europeisk företagsundersökning år 2009 i 31 länder, EU-27 samt Kroatien, Turkiet, Schweiz och Norge. Via en enkät tillfrågades 28 649 chefer och 7 226 skyddsombud om hur arbetsmiljöriskerna hanteras på arbetsplatsen. Undersökningen hade en speciell fokus på den psykosociala arbetsmiljön. Orsaken till denna studie var att ramdirektivet (89/391/EEG) som ger ramar för en god arbetsmiljö, följs olika i de olika europeiska länderna (EU-OSHA, 2012d).

Psykosocial ohälsa och stress som ett folkhälsoproblem

Sjukstatistik från riksförsäkringsverket (FHI, 2012a) redovisar att ergonomiska, psykosociala och organisatoriska faktorer oftast är orsaken till de arbetsrelaterade sjukskrivningarna. Arbetsmiljöverket[AV] leder under 2012 en EU-kampanj som fokuserar på riskbedömningar för psykosocial hälsa (AV, 2012b). Den faktor som mest bidrar till psykosociala risker för stress anses vara tidspress, enligt 80 procent av de svenska cheferna (EU-snittet ligger på 54 procent) (EU-OSHA, 2012d). I en annan svensk enkätundersökning hos 600 svenska större företag svarar deras respektive VD att de anser att individproblem (inte organisation eller samhälle) är den främsta orsaken till hälsa, ohälsa och sjukfrånvaro (Stockholms läns landsting[SLL], 2008a).

Att ha en formell process för att hantera psykosociala risker som stress, våld och trakasserier är vanligare i Skandinavien, jämfört med övriga länder inom EU (EU-OSHA, 2012d). Undersökningen visade att 66 procent av de svenska företagen diskuterar arbetsmiljöfrågor regelbundet vid möten där högre chefer deltar. Dessa siffror var högre än för övriga EU, där snittet var 40 procent.

Individens stresssymtom kan grupperas i områdena fysiska, psykosociala, emotionella och kognitiva symtom (Ekman & Arnetz, 2011, s 247). Även en organisations symptom på arbetsrelaterad psykisk ohälsa skulle kunna beskrivas i olika kategorier; Problem med de sociala relationerna, problem med personalen rent fysiskt, och till sist konsekvenser av de beteendeproblem som finns på företaget, se figur 3.

Psykosociala symtom	Fysiska symtom	Konsekvenser
Trakasserier, Sökande och utpekande av syndabockar Disciplinproblem, Samarbetssvårigheter och Konflikter	Hög frånvaro Hög personalomsättning Ökade kostnader genom kompensation, hälsovård och Arbetskadorna	Dålig tidhållning, Nedsatt produktivitet eller produktionsstörningar

Figur 3. Organisationens stresssymtom enligt EU-OSHA (2012c), Arbetsmiljöverket, (2010b) och SLIC (2012), figuren är författarnas egen bearbetning.

Folkhälsorapporten 2009 (Socialstyrelsen, 2009) visar att andelen privatanställda som upplever sitt arbete som jäktigt ligger på cirka 70 procent. Däremot anser bara drygt 35 procent att deras arbete är psykiskt ansträngande. Dessutom spelar arbetsmiljön en avgörande roll för att trygga det aktiva åldrandet genom ett bättre och längre arbetsliv menar EU-OSHA(2012e).

Psykosocial arbetsmiljö och stress

Psykosocial arbetsmiljö kan uttryckas på flera sätt. Denna undersökning använder följande beskrivning: ”Den psykosociala arbetsmiljön handlar om samspelet mellan en individ och den miljö som blir över när fysiska arbetsmiljöförhållanden har ”skalats bort”. Det kan till exempel handla om möjligheter till personlig utveckling, medbestämmande och ohälsa som stress” (Östergötlands landsting, 2012).

Stress är en av de psykosociala riskerna som kan relateras till arbetsplatsen (The Committee of Senior Labour Inspectors [SLIC], 2012). Det finns många olika definitioner även av stress. Detta examensarbete utgår ifrån EU-OSHA (2012c) definition av stress: ” Människor upplever stress när de märker att det finns en obalans mellan de krav som ställs på dem och de resurser de har tillgång till för att klara av dessa krav.”

Stress är en kroppslig reaktion där kroppen varvar upp som svar på en påfrestning eller utmaning. Kroppen kan hantera stress under normala förhållanden men problemet idag är att människor utsätts för långvarig stress som påverkar kroppens funktioner negativt (Socialstyrelsen, 2009). Stress är tillsammans med fetma, cancersjukdomar, och hjärt- och kärlsjukdomar är välbefinnadssjukdomar som Rydén och Stenström (2008) menar är dagens folksjukdomar i Sverige. Sannolikheten är stor att personer som har varit sjukskrivna på grund av utbrändhet kan få samma återkommande besvär i framtiden (Toppinen-Tanner, Ojajärvi, Väänänen, Kalimo & Jäppinen, 2005). Folkhälsorapporten 2009 (Socialstyrelsen, 2009) visar att jäkt och psykiska krav i arbetsmiljön kan ha stor betydelse för stressymtom.

Folkhälsomål avseende stressförebyggande arbete

Enligt arbetsmiljölagen kapitel 6 paragraf 1 samt kapitel 3 paragraf 1a ska arbetsgivaren och arbetstagaren samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö, och på lämpligt sätt bedriva organiserad arbetsmiljöverksamhet (SFS 2011:741). Sverige har i folkhälsomål fyra ”Hälsa i arbetslivet” beskrivit riktlinjer för hur arbetsplatser ska arbeta för att förhindra ohälsa (Folkhälsoinstitutet [FHI], 2012b) Enligt dessa riktlinjer bör arbetsgivare tillhandahålla god fysisk, psykisk och social arbetsmiljö. God arbetsmiljö innebär att det ska finnas en balans mellan krav och den anställdes möjligheter att uppfylla kraven, att arbetstakten anpassas till den anställdes aktuella arbetsförmåga, att den anställda känner delaktighet, blir sedd och har möjligheter att utvecklas i sitt arbete (FHI, 2012b). Det ska finnas förutsättningar för en hälsosam arbetsmiljö på alla arbetsplatser så att de anställda ska kunna behålla hälsan under en hel yrkeskarriär. Här ingår även att arbetstagarna ska kunna hitta en naturlig balans mellan arbetsliv och det privata livet, vilket är en grundförutsättning för återhämtning och för att kunna prestera fullt ut på alla plattformar i livet utan att behöva riskera hälsan och välbefinnandet (FHI, 2012b).

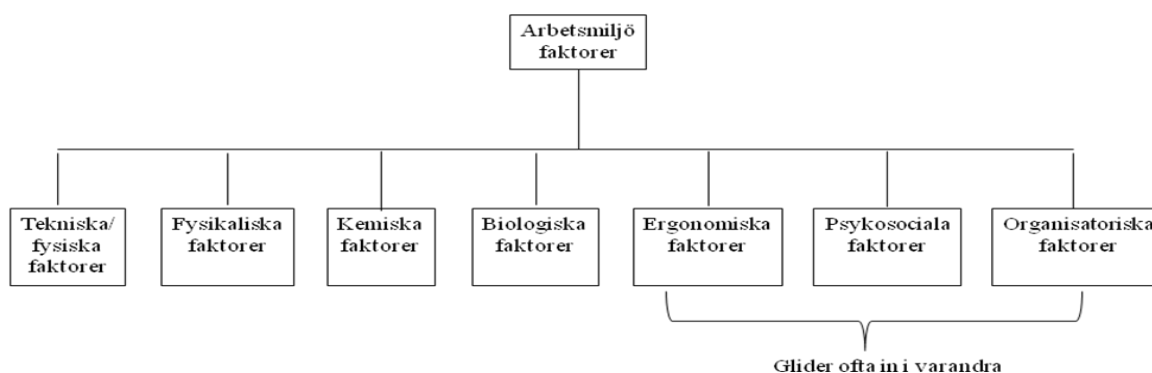
Cooper, Dewe och O’Driscoll (2001) menar att om stressförebyggande insatser verkligen ska vara preventiva så bör de reducera eller minska intensiteten på det som utgör stressfaktorer och insatserna bör riktas mot företaget och dess organisation, teknologi och arbetsmiljö, inte enbart mot individerna och deras förmåga att hantera stress. Många insatser riktar sig idag mot just individer (Cifre, Salanova och Rodr´iguez-Sa´nchez, 2011).

Bestämningsfaktorer för hälsa i arbetslivet

Övergripande bestämningsfaktorer för hälsa i arbetslivet kan struktureras i olika ämnesområden. *Tekniskt/fysiska faktorer* är de som kan orsaka olyckfall, t.ex. brist på skyddsanordningar. *Fysikaliska faktorer* på en tjänstemannaarbetsplats kan vara buller från fläktar, vibrationer, belysning, klimat eller strålning. *Kemiska faktorer* berör t.ex. kemikalier,

Biologiska faktorer kan vara utsatthet för mikroorganismer, smittor eller genmanipulerade ämnen. De *Ergonomiska faktorerna* rör anpassning av arbetets krav till individens fysiska och mentala förutsättningar, t.ex. arbetsställningar, ensidigt upprepat arbete och tidskrav. Med *Psykosociala faktorer* avses anpassning av arbetets krav till individens psykologiska och sociala förutsättningar, t.ex. möjligheter till kontroll och socialt stöd, prestationskrav, handlingsutrymme, kränkande särbehandling, sexuella trakasserier och våld på arbetsplatsen. *Organisatoriska faktorer* dessa berör t.ex. ledarskap, ensamarbete och utvecklingsmöjligheter. Där de tre sista faktorerna ofta glider in i varandra, se figur 1.

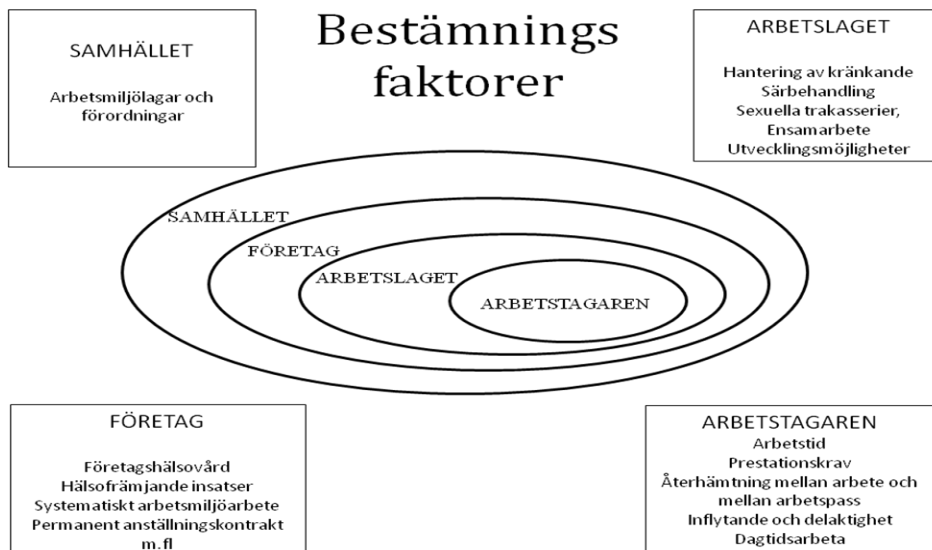
Bestämningfaktorer



Figur 1. Övergripande bestämningfaktorer för arbetsmiljö (FHI, 2012a).

Bestämningfaktorerna kan också struktureras i olika nivåer, se figur 2. Faktorer som riktas på samhällsnivå, företagets nivå, arbetslagets nivå och individnivå. Där samhällsnivån kan vara de lagar och förordningar som europeiska gemenskapen och Sverige sätter upp för arbetsmiljö och arbetstrygghet (AV, 2012a). Llorens m.fl. (2010) menar att 31-40 timmars arbetsvecka är ytterligare en faktor, dessutom visade de att ju fler av bestämningfaktorerna som är närvarande på arbetsplatsen desto bättre är den psykiska hälsan hos arbetstagarna.

Faktorer riktade mot företagsnivån och dess organisation kan vara tillgång till företagshälsovård, hälsofrämjande insatser och ett systematiskt arbetsmiljöarbete (FHI, 2012a). Llorens m.fl. (2010) tillägger dessutom att permanent anställningskontrakt, att inte ha känslan av att lätt vara utbytbar, att inte vara hotad av uppsägning och att få betalt enligt antal inarbetade timmar är andra viktiga faktorer.



Figur 2. Bestämningsfaktorer för arbetsmiljö av författarna ordnade i en beskrivning enligt Dahlgren och Whitehead (1991).

Bestämningsfaktorer för arbetslagen kan vara hantering av kränkande särbehandling, sexuella trakasserier, ensamarbete och utvecklingsmöjligheter (FHI, 2012a) samt ett icke aggressivt ledarskap (Llorens m.fl., 2010). Dollard och Bakker, (2010) visar på flera faktorer som påverkar arbetsmiljön positivt som tillräcklig tillgång till resurser samt motiverade medarbetare. De visar precis som FHI (2012a) att psykiskt klimat påverkas negativt av mobbing, trakasserier och höga krav.

Hälsa i arbetslivet kan också riktas mot individerna i form av arbetstid, prestationskrav, återhämtning mellan arbete och mellan arbetspass, inflytande och delaktighet (FHI, 2012a) samt att få möjlighet att arbeta på dagtid (Llorens m.fl., 2010).

Arbetsmiljökostnader för stress

Stress påverkar inte bara enskilda människor och arbetstagare utan även hälsa och ekonomi hos företag, organisationer och nationer. EU-OSHA menar att nästan en fjärdedel av alla arbetstagare inom EU drabbas av arbetsrelaterad stress. Upp till 60 procent av alla förlorade arbetsdagar beror på stress och att kostnaderna för denna frånvaro beräknades år 2002 till 20 miljarder euro (EU-OSHA, 2012a). Av européerna är det 77 procent och bland svenskarna är det 70 procent som tror att arbetsrelaterad stress kommer att öka i hemlandet under de närmaste fem åren (EU-OSHA, 2012b). Olika arbetsplatser och olika yrkesroller råkar ut för olika sorters arbetsskador. Skillnaderna kan t.ex. bero på arbetsmiljön eller möjligheterna att göra anpassningar i arbetet. Minst antal sjukdagar per anställd (som FK ersätter) ligger inom yrkesgrupperna ”Ledningsarbete” och ”Arbete som kräver teoretisk specialkompetens” (FK,

2011a). I besvärundersökningen av Arbetsmiljöverket redovisas självskattade arbetsorsakade hälsobesvär. Andra problem som drabbar tjänstemännen är sömnbesvär, oro, ångest och depression. 12 procent av de högre kvinnliga tjänstemännen och 12 procent av de äldre (50+) tjänstemännen på mellannivå led av sömnbesvär (AV, 2010a). I Sverige anser 23 procent av kvinnorna och 17 procent av männen, totalt 870 000 yrkesverksamma, att arbetet orsakat dem besvär under det senaste året (AV, 2010a).

EU-OSHA (2012a) ger råd till arbetsgivare, arbetstagare och arbetsmiljöexperter om hur de kan förebygga arbetsrelaterad stress och på så sätt uppnå en bättre psykosocial arbetsmiljö. Dessa råd kan upplevas som redan etablerade inom många stora svenska tjänstemannaföretag men Sverige har trots det en sjukskrivningsnivå där försäkringskassan[FK] (2011b) visar att neurotiska, stressrelaterade och somatoforma syndrom står för 12 procent (1722 Mkr) av de totala sjukförsäkringskostnaderna (14546 Mkr).

Problemformulering - Förebyggande stressreducerande arbete

Folkhälsopolitisk rapport 2010 anger att Statens Folkhälsoinstitut fått i uppdrag att förstärka arbetet med att implementera modeller för att skapa hälsofrämjande organisationer på nationell, regional och lokal nivå (FHI, 2011).

Företagsnivå

Arbetsplatsen är en viktig arena för förebyggande hälsoinsatser (FHI, 2011), men många anställda upplever höga arbetskrav, lågt inflytande och bristfälligt socialt stöd. Därför menar folkhälsopolitisk rapport 2010 (FHI, 2011) att arbetet med den psykosociala arbetsmiljön måste fortsätta förbättras, liksom det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dollard och Bakker (2010) menar att förbättring av det psykosociala klimatet alltid borde ingå i ett företags pågående utvecklingsstrategi. När arbetsgivaren arbetar strategisk, konsekvent och kontinuerligt för arbetshälsan med hälsofrämjande åtgärder ger insatserna oftast positiva effekter på olika nivåer på arbetsplatsen. Resultat som att hälsan och välbefinnandet förbättras och sjukskrivningar minskas ger ökad effektivitet, produktivitet och förbättrad ekonomi på företaget som i sin tur leder till en generell tillväxt i hela samhället(SLL, 2007).

Individnivå

Det som påverkar arbetsförmågan mest hos tjänstemän är inte deras livsstil som motionsvanor eller rökning utan deras arbetsförhållanden (Berg m.fl., 2008) och därför bör företag satsa på att skapa goda arbetsförhållanden. Det kan dock vara en fördel att uppmuntra till goda levnadsvanor hos äldre tjänstemän (över 43 år) då det visat sig att levnadsvanorna börjar påverka arbetsförmågan negativt. De tjänstemän som är fysiskt aktiva på sin fritid kan sänka

sin upplevda stressnivå och cortisonnivå i kroppen (Hansen, Blangsted, Hansen, Sörgaard & Sjögaard, 2010).

EU-OSHA(2012a) menar att arbetsrelaterad stress kan förebyggas genom att man genomför en riskanalys på företaget och därefter anpassar arbetsplatsen utifrån de identifierade problemen. Wännström, Nygren, Åsberg och Gustavsson (2008) menar däremot att riskanalyser kan vara otillräckliga att genomföra på företagsnivå då checklistor kanske inte fungerar bra vid utvärdering av krav och ledarskap i relation till hälsa. Detta eftersom psykosocialohälsa kan upplevas olika av olika personer och det blir då svårt att göra en generell riskanalys på företagsnivå. Den enskilde bör bli tillfrågad om hur han/hon mår.

Syfte och frågeställningar

Examensarbetets syfte är att beskriva hur tjänstemän upplever EU-OSHA:s rekommendationer för organisatoriska stressförebyggande insatser (Se bilaga 4).

Frågeställningarna berörde: genomförbarhet, förutsättningar och hinder (Se bilaga 1).

Metod

Design

Designen har en kvalitativ ansats. Data samlades in genom 16 intervjuer på sex olika företag, utifrån en frågeguide med öppna frågor. För analys av data användes Malteruds (1998) tolkning av Giorgis fenomenologiska analysmetod.

Metoden består av fyra steg:

1. Helhetsintryck
2. Identifiera meningsbärande enheter
3. Abstrahera innehållet i de enskilda meningsbärande enheterna
4. Sammanfattning / rekontextualisering

Urval och datainsamling

Det målstyrda urvalet gjordes i två nivåer (Bryman, 2011, s 350). I första nivån valdes sex stora internationella företag med verksamhet i Sverige ut. Samtliga företag har kontor på flera platser i landet och har mer än 10 000 anställda. I studien valdes ett kontor ut för intervjuer. De utvalda kontoren var placerade i Norrbottenslän eller Stockholmslän. Företagen

representerade forsknings-, tillverknings- och konsultverksamhet inom industri- och IT-området.

Efter att personalchefen på de utvalda kontoren accepterat att företaget skulle delta i studien kontaktades informanterna först per telefon för att boka intervjudatum. Sedan skickades ett mail med ett missivbrev som ytterligare beskrev studiens inriktning, författarnas bakgrund och ansvarig handledare på högskolan se bilaga 3. Missivbrevet godkändes av handledaren innan det skickades ut. Författarna genomförde intervjuerna under april 2012.

Därefter, i nivå två, valdes informanterna ut. Tjänstemän som intervjuades var chefer, medarbetare och fackliga representanter eller personal från området Human Resources eller Företagshälsovård. Informanternas bakgrund beskrivs i bilaga 2.

Examensarbetet bygger på djupintervjuer med erfarna tjänstemän som har varit anställda hos nuvarande arbetsgivare minst 1,5 år. En kortfattad intervjuguide togs fram och användes till alla intervjuer. Guiden startade med ett antal bakgrundsfrågor om t.ex. kön, ålder och antal år på företaget för att sedan gå in på forskningsområdet. Efter två testintervjuer uppdaterades intervjuguiden (bilaga 1). Intervjuguiden godkändes av handledaren.

Till intervjuerna skrevs alla EU-OSHA:s råd ut på papper och de urklippta råden lades på bordet framför informanterna för att göra rekommendationerna mer visuella och möjliga att flytta runt, enligt en beskrivning av Trost (2005). Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Informanterna träffades på sina respektive arbetsplatser. För personer som satt i kontorslandskap bokades separata konferensrum där intervjun kunde ske ostört.

Databearbetning - analys

Här beskrivs hur Malteruds (1998) tolkning av Giorgis fenomenologiska analysmetod användes till examensarbetet steg för steg.

1. Helhetsintryck

Under steg 1 avlyssnade och läste författarna alla intervjuer flera gånger för att få ett helhetsintryck av intervjuernas innehåll. En första preliminär uppfattning om de olika teman som kunde vara representativa för frågan skapades. Förförståelsen lades åt sidan och under läsningen av texterna hade författarna ett fågelperspektiv. De båda författarna tog fram preliminära teman var för sig. Denna process resulterade i åtta respektive tio teman. Författarnas respektive teman jämfördes och det konstaterades att fyra teman var helt lika. Efter diskussion enades författarna om övriga teman och åtta preliminära teman bestämdes se bilaga 5.

2. Identifiera meningsbärande enheter

En sortering av vad som var relevant för studiefrågan och en bortsortering av det som var irrelevant skulle göras i texten. Bortsorteringen genomfördes inte då författarna ansåg att det inte var mer material än att det gick att hantera utan bortsortering.

Därefter plockades de meningsbärande enheterna ut. Detta gjorde författarna var och en separat, för att sedan jämföra. De teman som valtes ut i steg 1 fanns i bakhuvudet. De utvalda meningsbärande enheterna markerades i texten som lagrades i filer och sparades undan, skiljt från originalfilerna.

Samtidigt som de meningsbärande enheterna markerades, startade en systematisering av enheterna in till koder. Koderna skrevs in bredvid de tillhörande meningsbärande enheterna.

Kodningsfasen (dekontextualiseringen) gjordes på följande sätt. Till att börja med genomförde författarna en kodning på papper bredvid alla meningsbärande enheter för alla sexton intervjuer, var och en i sitt dokument. Därefter valde författarna ut var sin informant och startade arbetet med att identifiera koder och skriva dessa på en whiteboard. Var gång en kod skrevs upp, diskuterade författarna kriterierna kring den koden. Detta arbete renderade i 46 koder. Vid bearbetning av de övriga informanternas svar identifierades ytterligare åtta koder. Under arbetet uppkom också två nya preliminära teman. Se bilaga 6.

Materialet organiserades sedan i en matris enligt Malterud (1998, s 105.) se bilaga 6. Matrisens axlar bestod av alla koder respektive alla informanter. De olika meningsbärande enheterna med sina respektive ursprung(radhänvisningar) lades in i matrisen, vilket tydliggjorde var de olika koderna hade sitt ursprung. Matrisen användes senare för att sammanfatta resultatet under slutfasen.

De meningsbärande enheterna klipptes ut och sorterades in i koder i ytterligare nya filer, en fil per tema, där varje kapitel var en kod och dit de meningsbärande enheterna kopierades in. Även dessa lagrades i egna filer.

Den ursprungliga texten samt de inspelade intervjuerna fanns hela tiden kvar. För att säkra och skydda filerna mot förlust lagrades dessa inom högskolans projektstruktur och dess backup system.

En meningsbärande enhet kunde ha flera koder.

3. Abstrahera innehållet i de enskilda meningsbärande enheterna

Under steg 3 gick matrisen igenom för att se om det fanns koder som inte hade så många enheter. Det övervägdes om vissa koder kan slås ihop eller om enheterna kunde tillhöra en annan kod. Till slut hade matrisen 40 koder, se bilaga 6. De meningsbärande enheterna under varje kod kondenserades och sparades på filer. Sedan fortsattes arbetet med grupperingar av koderna i subgrupper, se bilaga 7.

Varje kod kondenserades till ett av författarna korrigerat citat, som egentligen var en sammanfattning av de meningsbärande enheterna. Under detta arbete valde författarna ibland att döpa om koderna, vilket gjordes i samförstånd. Ibland upptäcktes även att en kod beskrev något som ytterligare en informant hade tagit upp och då markerades dessa ”nya meningsbärande enheter” med avvikande färg i arbetsdokumenten men analysmatrisen uppdaterades inte. Representativa citat valdes ut ur original texten och citaten kunde användas senare i nästa fas.

Under processen ställdes många gånger frågan; ”Vad säger dessa texter om problemställningen?”, detta för att säkerställa att författarna höll sig till ämnet för uppsatsen eftersom informanterna även berörde andra intressanta synpunkter. I resultatet fanns ibland dubblerad information, men även koder som inte svarade på studiefrågan och dessa togs efter gemensamt övervägande bort.

4. Sammanfattning/ rekontextualisera

Först sammanfattades resultatet för varje enskild kodgrupp och en innehållsbeskrivande rubrik för varje kodgrupp skapades. Det visade sig att de tio preliminära teman som valts kunde sammanfattas i tre teman se bilaga 7. Utvalda citat användes för att förstärka resultatet. För att validera resultatet lästes den framtagna matrisen horisontellt och vertikalt för att möjliggöra upptäckten av motsättningar i matrisen i jämförelse med resultatbeskrivningen.

Etiska överväganden

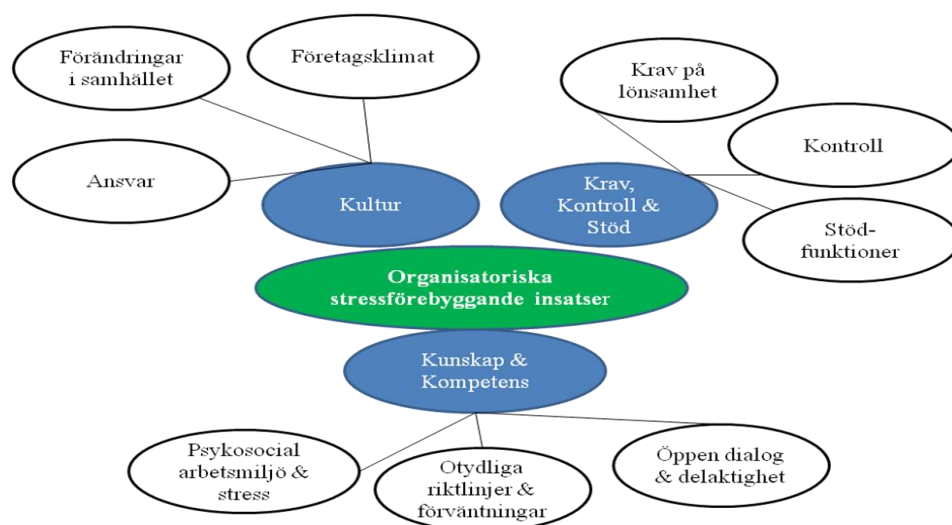
Besöken på de olika arbetsplatserna godkändes av en ansvarig chef. Alla informanter meddelades via ett telefonsamtal och via ett missivbrev. I missivbrevet framgick att intervjun skulle spelas in och under telefonsamtalet kunde informanterna ställa valfria frågor om studien. Under intervjun delgavs informanterna möjligheten att när som helst avbryta medverkan utan att behöva ange orsak. Efter inspelningen fanns tid att ställa ytterligare frågor, vilket några informanter gjorde. Informanterna lovades tillgång till resultatet av

examensarbetet efter det blivit godkänt. Efter uppsatsens godkännande kommer alla inspelningar att förstöras. Allt insamlat material var konfidentiellt dvs. inga personer, företag eller städer avslöjades eller kommer att avslöjas.

Resultat

De 16 intervjuerna renderade i närmare 13 timmar inspelade intervjuer och 225 sidor transkriberad text. Genomsnittstiden för intervjuerna var 47 minuter. Ingen av informanterna hade sett råden tidigare, alla ansåg råden bra och genomförbara. 63 procent ansåg sig ha tillräckligt med information om arbetsrelaterad stress och dess kännetecken, 50 procent hade externa utbildningar som berörde stress, en hade ingen utbildning alls, resten av informanterna hade deltagit i kurser eller föreläsningar internt på företaget. Alla informanter tyckte att det behövdes mer utbildning i kännetecken på stress samt stresshantering. Genomsnittstiden som informanterna arbetat på den nuvarande arbetsplatsen var 17 år och medelåldern var 49 år. Av informanterna var 44 procent kvinnor och 56 procent var män. Av de som intervjuades hade 44 procent personalansvar, 31 procent var fackliga representanter, 25 procent tillhörde medlemmar av stödfunktionerna, 19 procent var medarbetare utan fackliga uppdrag eller chefsroller och vissa informanter hade mer än en roll (Se bilaga 2).

Informanterna svarade på hur de upplevde EU-OSHA:s råd för att förebygga stress och förbättra den psykosociala arbetsmiljön med förebyggande åtgärder. Frågorna rörde genomförbarhet, förutsättningar samt hinder. Inledningsvis beskrivs informanternas generella upplevelse av rådets genomförbarhet. Därefter följer en sammanställning av informanternas upplevelse gällande hinder och förutsättningar som anses ha effekt på rådets genomförbarhet. Varje tema består av ett antal kodgrupper. Se figur 4. Teman, kodgrupper och koder beskrivs också i bilaga 7.



Figur 4. Teman och kodgrupper för resultatet.

EU-OSHA:s råd uppfattades av alla informanter som genomförbara och viktiga. Företagen arbetade redan med eller planerade att börja arbeta med de områden som råden berörde, även om ingen av informanterna hade sett EU-OSHA:s råd tidigare.

“Det finns riktlinjer från vår VD och att riktlinjerna ska följas med god marginal, att vi ska gå före med arbetsmiljöfrågor inför andra företag, men det följer man inte ute i linjerna. Men från företagsledningens sida så vill man att det här ska fungera.” (Informant 10, rad 340).

Att ha tydliga arbetsbeskrivningar och att ha tydligt beskrivna karriärvägar upplevdes som konkreta råd. Alla råd upplevdes däremot inte alltid konkreta. Eftersom vissa råd inte var mätbara ansågs de av några informanter svårare att följa, att ge möjlighet till social interaktion var ett exempel där uppfyllnadsgraden ansågs svår att mäta.

Kulturen inom företaget

Kodgrupperna till temat *Kulturen inom företaget* är *företagsklimat, förändringar i samhället* samt *ansvar inom olika roller*.

En grundförutsättning som påtalades var att företagets hade god atmosfär, som innebar att medarbetare såg varandra och insåg om någon mådde dåligt. Företagskulturen skulle också tillåta att medarbetare vågade prata öppet om missförhållanden och hög arbetsbelastning utan att hindras av rädsla. Frågan om vem som är ansvarig för arbetsmiljö togs upp inom detta tema. Kulturen på företaget påverkas också av förändringar i samhället som exempelvis nya anställningsformer.

Företagsklimat

Det fanns oenighet mellan informanter som tyckte att det är cheferna som formar kulturen på företaget och andra som ansåg att detta skapas i samförstånd. Att ändra kulturen i företaget ansågs som svårt och något som tog lång tid. Facket menade att företagsledningen ofta hade goda intentioner vad gäller arbetsmiljö men att dessa inte alltid följdes ute i linjen. Den svenska ledningen upplevdes stå för bättre företagsklimat, med större förståelse för arbetet med psykosocial arbetsmiljö jämfört med de utländska.

En grundvärdering som informanterna beskrev mycket varierande var synen på sjukfrånvaro. En informant menade att företaget inte alltid vill ha tillbaka en medarbetare som var i en rehabiliteringssituation, medan en annan informant menade att företaget hade full förståelse för att det kunde finnas situationer i livet när hälsan måste komma först. Bland de som intervjuades fanns kommentarer som tydde på att informanterna upplevde att medarbetare värderades olika.

Flera informanter tog upp vikten av att arbetsplatsen har ett arbetsklimat där människor verkligen ser varandra och uppmärksammar hur alla mår. Dock verkade det vara en fråga som varierade mycket på arbetsplatserna.

”Det är ju jättemycket upp till mig som chef, jag måste känna personen ganska väl tror jag . Det är min erfarenhet, känner jag personen kan jag se att nu har huvudet hängt flera dar i rad, då ser jag att nånting är det, – det är nått som inte fungerar, det kan vara nått samarbete som inte fungerar ” (Informant 5, rad 309)

Andra informanter pekade på problem som gjorde det svårare att bli sedd, exempelvis att avdelningarna var för stora, att medarbetaren arbetade under en chef som inte var ägare till arbetsuppgifterna, att det saknades kunskap om vad som är kännetecknen på stress samt att chefernas tid gick till ekonomiska frågor istället för att se om sin personal. Cheferna upplevdes generellt inte tillräckligt uppmärksamma när det gällde ohälsa.

”Jag ansågs ändå göra ett bra jobb men jag mådde inte bra och det såg man inte riktigt.” (Informant 14, rad 87)

Alla informanter menade att god stämning på arbetsplatsen innebär att det finns bra kommunikation och bra dialog. Med detta menade informanterna att det är högt i tak, att medarbetare vågar säga till om missförhållanden t.ex. om otydliga arbetsuppgifter eller om arbetsbelastningen blir för hög. Social interaktion, att medarbetarna kan fika tillsammans, hälsar på varandra och är lyhörda mot varandra var andra faktorer som ansågs bidra till en trevlig arbetsplats.

”Det är lättare att härda ut en väldigt jobbig arbetsituation om man har bra kollegor som man trivs med och ändå känner uppifrån att det här är ett viktigt jobb som jag gör” (Informant 9, rad 222).

Det gavs också exempel på vad som inte är en god arbetsmiljö, som att inte våga fylla i medarbetarenkäter ärligt eller att känna sig missgynnad efter att ha påtalat missförhållanden.

”Du kan be folk att fylla i en enkät, men vågar de inte fylla i vad de egentligen tycker. ..Det beror också på hur man återkopplar för att de här frågorna kan vara rätt känsliga” (Informant 12, rad 133)

En informant berättade att när de fackliga representanterna vill göra en arbetsmiljöronad med inriktning på psykosocial arbetsmiljö är det inte alltid välkommet av cheferna. Arbetet med psykosociala frågor upplevdes känsligt.

Effekten av förändringar i samhället

Informanterna upplevde att stress har blivit ett normalt tillstånd i samhället.

Anställningstryggheten har minskat i och med att möjligheterna till outsourcing och tillfälliga anställningsformer har ökat.

”Idag ger en tillsvidareanställning tyvärr ingen trygghet på företaget eftersom allting kan bli outsourcat. Det är ständiga förändringar hela tiden på alla företag, man byter tjänster, man byter företag. Man vet inte hur länge man har sin tjänst kvar.” (Informant 11, rad 91)

Informanterna talade också om många olika typer av förändringar inom tjänstemannayrket som kunde upplevas stressande, dels organisatoriska förändringar, dels tekniska förändringar men även förändringar i rollen som tjänsteman. De organisatoriska förändringar som exempelvis utländskt ägande, ökande krav på lönsamhet och dotterbolag utomlands kan innebära smärtsamma och snabba förändringar enligt informanterna. Att behärska och ta till sig den tekniska utvecklingen har blivit ett grundkrav från samhället och arbetsgivaren för att kunna klara av vardagen. Gränserna mellan arbetstid och fritid har suddats ut mer och mer, vilket de flesta av informanterna upplevde.

”Arbetsdagen suddas mer ut. Man räknar med att man ska vara tillgänglig även på kvällen, svara på mail kl 22:00, osv. Så det där med tid är ett ganska intressant ämne. Vad är definitionen? Hur ska man jobba? Ska man svara på mail som chefen skickar 22:00?”
(Informant 15, rad 11)

Även själva rollen som tjänsteman har förändrats. Informanterna nämnde till exempel fler administrativa uppgifter, större tidspress, krav på tillgänglighet under arbetstid anpassad för utländska kontakter och mindre tid för eftertanke. Även kraven på anpassning togs upp av många. Det kunde röra sig om anpassning till nya arbetsrutiner men även till nytt språk eller kultur hos den utländska ägaren eller hos dotterbolag.

Ansvar och befogenheter inom olika roller

Informanterna lyfte fram olika områden vad gällde eget ansvar för det psykiska välmående. Dessa områden var att säga till om det fanns problem, att veta sina rättigheter samt att ta hand om sin egen hälsa. När tiden är slut, pressen ökar, nya utmaningar lockar eller medarbetaren vill göra arbetet lite bättre så förekommer det att medarbetare arbetar gratis, vilket ibland cheferna är medvetna om. Många uppgav att det var individernas eget ansvar att säga till när de upplever att det är för mycket att göra eller om de mår dåligt på grund av arbetsbelastningen. Informanterna upplevde däremot att förmågan att ta ansvar för sin egen hälsa varierar mycket från person till person, bland annat nämndes att de som var mest stressade var de som inte gick på rast.

Det uppgavs av flera informanter att det är medarbetarens eget ansvar att ta reda på vilka rättigheter och möjligheter som finns när det gäller att få fackligt stöd eller stöd från supportfunktionerna. Att hjälpa den utsatta med stöd och information i processen ansågs vara ett viktigt ansvar som de fackliga representanterna har.

Cheferna är enligt lag huvudansvariga för arbetsmiljön, men deras kunskapsnivå om faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön och kännetecknen på ohälsa och stress upplevdes varierande. Det ansågs vara chefernas ansvar att ha en öppen dialog med medarbetarna och känna sin personal för att kunna vara medveten om allas olika belastningsgränser och behov. Cheferna uppges ha svårt att läsa av stressignalerna och de lyckas inte alltid bra med att skapa ett klimat där alla ser varandra. Vid tidspress upplevdes det att cheferna ibland hade svårt att klara av att prioritera arbetsuppgifterna för sina anställda. Några informanter menade att det är chefens och medarbetarens gemensamma ansvar att se till att det finns en harmoni mellan

arbetslivet och det privata livet. Detta menar många är en svår utmaning för cheferna på grund av de ständigt ökade kraven och de korta leveranstider som kunder idag kräver.

”Denna uppgift att kunna hitta balansen för alla blir svårare och svårare för att uppdragen som kommer in ökar. Det blir oftast kortare leveranstider. Här känner jag att vi som är chefer har ett mycket stort ansvar i det här att verkligen jobba med att vara med när det händer. Att se till att medarbetaren får ihop det” (Informant 15 , rad 80)

Det förekom att chefen blundade för en pressad situation när medarbetaren kunde befinna sig i en riskzon. Detta upplevdes bero på att chefen var stressad själv eller saknade medvetenhet om konsekvenserna, varningssignalerna eller hade andra mer prioriterade uppgifter i sin chefsroll.

Vid vissa situationer upplevdes svårigheter att aktivt ta personalansvar t.ex. när konsulter var inblandade i verksamheten inom stödverksamheten eller när medarbetaren blev utlånad till en annan enhet, där chefen inte kände ansvar för den inlånade personen. Informanter menade också att chefen själv måste tala om för sin chef om han eller hon inte orkar ta hand om sina anställda och behöver stöd. Den psykiska hälsan upplevdes av cheferna som en svåråtkommen fråga. Chefer upplevdes av många informanter omedvetna om sina stressade medarbetare. Enligt en av informanterna så föreslogs som problemlösning för stressen, några dagars ledighet.

Informanterna menade även att det mest otacksamma chefsjobbet är ett mellanchefsjobb, där pressen kom ifrån alla håll.

”Vissa kanske känner otrygghet i dessa frågor. Särskilt mellancheferna som är tryckta både nerifrån och uppifrån.” (Informant 16, rad 96).

Alla chefer hade inte de befogenheter som krävdes för att de skulle kunna genomföra de åtgärder som de ansåg nödvändiga när det gällde att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för en individ eller för gruppen. Informanterna ansåg att supportfunktionernas ansvar låg i att hjälpa cheferna med arbetsmiljöfrågor men slutmålet ska ändå vara att chefen ska klara av att införa dessa rutiner i sitt vardagliga arbete.

Krav, kontroll och stöd

Kodgrupper som ligger till grund för detta tema är *krav på lönsamhet, faktorer som påverkar möjligheten till att ha kontroll, samt stödfunktioner.*

Alla informanter uppgav att kraven på lönsamhet ökat mycket under de senaste åren. De flesta tillfrågade uppgav att produktionsmålen ofta kommer före hälsofrågorna på företagets agenda. Detta beskrevs kunna orsaka obalans mellan ställda krav och förutsättningar vilket förhindrar

att ha kontroll över arbetssituationen. Delaktighet, påverkansmöjligheter och motivation sågs som möjligheter att minska stressorerna. Stödfunktionerna inflytande ansågs viktigt för hälsoarbetets framsteg och en önskan om ett tätare samarbete beskrevs.

Krav på lönsamhet

Alla informanterna såg nya förutsättningar med högre med tuffa krav och enorm prispress. Informanterna menade EU-OSHA:s råd i stort var bra men att produktionsmål prioriterades högre än arbetsmiljömål.

“i våran bransch har vi en enorm prispress och då hamnar vi fort i det här dilemmat att få tillräckligt tid att få utföra sina arbetsuppgifter, det förväntas oerhört mycket av dom ingenjörer som går in i dom jobben” (Informant 1, rad 27)

Många informanter talade om att tiden inte räcker till, att projekt var estimerade mycket precist och om det hände något oförutsett så resulterade det i tidsbrist. De upplevde att uppdragen blev fler och projekten hade kortare leveranstider samt att det inte fanns tid för reflektioner. En av informanterna nämnde att det var just tidsbrist tillsammans med nuvarande prioriteringar som var hindren för att genomföra EU-OSHA:s råd. Många ansåg att tidspress var ett problem som var svårlöst och som ibland ledde till att den sociala interaktionen minskade. Tid för att gå på rast nedprioriterades. Just frånvaro vid fikapauserna var något som många informanter nämnde som en sorts signal på när någon annan hade mycket att göra. En informant menade att tiden finns men att medarbetarna vill prestera ännu bättre och då själva skapade tidspressen.

”Jag tror väl att egentligen så har vi tillräckligt med tid, men att vi själva egentligen skapar stressen runt omkring, vi tycker att vi inte har tid, för vi vill prestera bättre” (Informant 8, rad 12).

Många av informanterna berättade om en vardag där arbetsbelastningen var mycket hög. Förr fanns tid till återhämtning mellan projekt. Nu ligger projekten omlott över varandra och att det leder till en belastningspuckel istället för återhämtning. Att detta blivit en vardag som inte kommer att ändras framkom också. Informanterna vittnade dessutom om att belastningen var ojämn och att en del hade för mycket att göra medan andra hade för lite att göra.

Det framkom också av en del informanter att det läggs på mer arbetsuppgifter utan att chefer eller uppdragsgivare frågar hur mycket medarbetaren orkar. De som gjorde mycket fick ofta ännu fler arbetsuppgifter och det kunde leda till sjukskrivning. Uppgifterna från informanterna visar på att det skiljer sig åt när det kommer till hur företagen agerar, en informant berättade att han sagt till och sedan blivit hjälpt med arbetsbelastningen medan en annan informant berättade att hon när hon bett om hjälp istället blivit sedd som gnällig.

Stress kan även genereras av understimulans, detta angavs inte var inte något stort samtalsämne på företagen. Många informanter menade att alla arbeten ibland innehåller

tråkiga och monotona arbetsuppgifter, det ansågs dock viktigt att någon inte bara hade monotona arbetsuppgifter.

Ökande krav i form av nya arbetsuppgifter nämndes liksom nya arbetsmetoder eller nytt språk som ibland medförde en mer pressad situation. En informant menade att organisationen var förändringstrött. De nya arbetsuppgifterna och det höga tempot upplevdes som en större utmaning för de som har varit med i arbetslivet länge och hade hunnit komma upp i åren. Även om dessa individer hade varit duktiga specialister på ett specifikt område kunde de bli överflödiga när de nya utmaningarna kom med nya okända uppgifter.

Vid intervjuerna framkom att tjänstemännen idag förväntades anpassa sig till många förändringar både vad gällde omorganisationer, rollbeskrivningar, arbetsrutiner och verktyg. Ibland kunde det upplevas som att det tog lång tid att införa förändringar.

”Förutsättningarna för vår verksamhet är att vi har så tuffa ekonomiska krav på oss från våra ägare, det är det som styr. När det är organisationsförändringar, ekonomiska krav och metodförändringar i arbetsrutiner blir en konsekvens att vi inte har råd att jobba på samma sätt som tidigare” (Informant 2, rad 294).

Det agila arbetssättet med små leveranser på kort tid togs upp som ett sätt att möta omgivningens krav på snabbhet och effektivitet. Att det var ett relativt nytt arbetssätt på de intervjuades arbetsplatser gjorde att ett antal informanter uttryckte att det var för tidigt att säga något om de psykosociala arbetsmiljöeffekterna. Dock nämndes att när medlemmar i ett team själva estimerar och sedan producerar tillsammans så kanske arbetsbelastningen blir mer jämnt fördelad. Dock finns en farhåga i att medarbetaren aldrig får göra något klart utan bara tillräckligt bra och att detta kan leda till frustration. Det finns också en risk att projektledaren anser att jobbet är klart trots att medarbetaren har arbetsuppgifter kvar.

Även cheferna bedömdes vara stressade, exempel på hur det påverkade medarbetarna var att arbetsbeskrivningar prioriteras bort. Det upplevdes som en suboptimering som sparade lite tid i början men som i slutändan kostade mer tid pga. otydlighet. Informanter vittnade om att de inte alltid visste vad de förväntades göra. Andra exempel på hur medarbetarna påverkades om cheferna var stressade sågs i att det coachande ledarskapet, som ser och stöttar varje individ, var en stor utmaning att hinna med. Cheferna måste utgöra filtret mellan medarbetarna och kunden och dennes krav på tidspressade leveranser menade en av informanterna.

Vissa av de fackliga ombuden kände sig också mycket stressade och sade sig inte hinna med sina fackliga uppdrag.

Faktorer som påverkar möjligheten till att ha kontroll

Arbetsuppgifterna ansågs bli okontrollerbara när det fanns en otydlighet över vad som förväntades.

”det kan vara svårt att ge tydliga arbetsuppgifter och tillräckligt med tid. Vi ser ju att våra uppdragsgivare eller dom som beställer från oss också har en press på sig. För vi upplever nog i vissa fall att vi får otydligare krav på vad det är dom vill att vi ska göra, dom kanske inte heller har haft resurser, möjligheter eller tid” (Informant 1, rad 31).

Problemet förekom hos de flesta företag i undersökningen. Det uppgavs att det många gånger var de externa faktorer som styrde verksamheten, exempelvis kundens behov eller ledningens beslut, vilket ansågs begränsade kontrollmöjlighet för medarbetaren. När kundens önskemål kom först kunde arbetstiderna bli längre och arbetsbelastningen öka.

”Ja, jag skulle säga att det är kundkrav och deadlines utåt i organisationen och utåt mot kunder och då känns det som att det alltid är viktigast att uppfylla kundernas krav och önskemål” (Informant 9, rad 172).

Delaktighet i beslutsfattandet upplevdes ge en känsla av att medarbetaren hade kontroll över sin situation. Denna möjlighet hade minskat under de senaste åren enligt några av informanterna då de omfattande besluten inte fattas längre på lokalnivå.

Uppdragsgivarna var ibland många vilket gav minskade möjligheter till kontroll över den egna situationen. Chefers minskade kontrollbehov upplevdes ge en friskare arbetsmiljö.

Några fackliga informanter upplevde att det saknas tid för att genomföra riskanalyser, vilket ansågs minska kontrollen över konsekvenserna vid organisationsförändringar. Vissa informanter uppgav att detta upprepade gånger lett till att beslut tagits som enbart grundat sig på antagna värden istället för på resultatet av en fullständig riskanalys.

Att kunna påverka och ha kontroll upplevdes motiverande av flera informanter och motivation var även en drivkraft som gjorde att medarbetaren kände sig behövd. KASAM (Känslan Av Sammanhang) nämns i sammanhanget, som en viktig förutsättning till att kunna hålla motivationen vid liv hos arbetstagarna. Motivationen var avgörande för att medarbetaren skulle kunna göra ett bra jobb enligt flera informanter

”Motivation är den största drivkraften, att känna sig behövd. Den tror jag är den största friskfaktorn av de alla. Känslan av sammanhang, motivation, att du är behövd, då kommer alla andra pusselbitar falla på plats.” (Informant 15, rad 173).

Både företagets- och den egna motivationen beskrevs av informanterna. Att ledningen på företaget var motiverad och hade viljan att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön ansågs

vara en viktig förutsättning för arbetsmiljöarbetet. Informanterna upplevde att många av linjecheferna var svagt motiverade till att arbeta med frågor som berörde den psykosociala arbetsmiljön i jämförelse med viljan att arbeta med de ekonomiskt relaterade arbetsuppgifterna.

Belöning nämndes som ett viktigt verktyg för att kunna höja motivationsnivån hos medarbetarna. Två typer av belöningar togs upp av informanterna: de ekonomiska och de uppmärksamhetsrelaterade. När det gällde de ekonomiska belöningarna var de flesta eniga om att det är svårt på stora bolag att individanpassa bonussystemet. Andra typer av ekonomiska ersättningar som t.ex. biocheckar eller ”en middag för två” ansågs förekomma mycket sällan. Bland de uppmärksamhetsrelaterade belöningarna nämndes att få beröm, en klapp på axeln, att få presentera sina kunskaper inför andra eller att få en betydelsefull roll. Allmänt fanns en osäkerhet hos informanterna angående orättvisor kring utdelandet av belöningar.

”så jag antar att det allmänt kan slå rätt och det kan slå fel, för det finns alltid risken att man belönar den som inte gjort jobbet. Det kan vara någon som har suttit på sin kammare och jobbat mycket som inte får ”credit” för det” (Informant 7, rad 221).

Stödfunktioner

På de intervjuade företagen, som var stora koncerner, beskrev informanterna att det fanns både en organisation, en policy och webbsidor med information, riktlinjer och råd för arbetet med arbetsmiljö och hälsa.

”Vi har systematiskt arbetsmiljöarbete även om HR sitter på huvudkontoret” (Informant 5, rad 398).

Stödfunktionerna, HR och FHV ansågs ha väldigt viktiga roller i att kravställa, efterfråga och påminna om arbetet med arbetsmiljöfrågorna och på så sätt säkerställa att arbetet genomfördes. De hjälpte till med att ta hand om de psykosociala frågorna i tid och hade möjlighet att stötta cheferna med dessa frågor kontinuerligt. Det rapporteras av flera informanter att det var övervägande den fysiska arbetsmiljön som prioriterades inom arbetsmiljöarbetet. Det upplevdes av vissa informanter från stödfunktionerna att det är svårt att få organisationerna att prioritera livsstilsfrågorna. De såg en stor utmaning i att hjälpa cheferna att se helheten och att hjälpa dem att förstå samband mellan arbete och hälsa, detta eftersom chefernas kunskaper upplevdes vara bristfälliga. Det förebyggande arbetsmiljöarbetet pågick ofta som projekt och det långsiktiga arbetet ansågs av vissa vara sällsynt.

”Det är viktigt att få med när man gör strategiska planer, är det viktigt för företaget, så det är viktigt för oss alla. Det är inte ett projekt som man kör under 3 månader, och så ha vi jobbat klart med det. Detta arbete kommer att rulla hela tiden.” (Informant 15, rad 225).

Personer som behöver hjälp och stöd hade ibland svårt att bli hörda, på grund av att de inte orkar kommunicera ut vad de behöver. Detta upplevdes som ett hinder för att hitta de rätta åtgärderna för medarbetaren. Flera informanter såg ett behov av att stödfunktionerna skulle

arbeta mer övergripande med helheten inom arbetsmiljöområdet. Det uppgavs även att insatserna som görs är dominerande på individnivå men verksamheten ansågs behöva insatserna även på organisationsnivå.

För att FHV ska kunna nå verksamheten på bästa sätt, ansåg de att de måste ha kunskap om själva verksamheten och kulturen, detta för att kunna hitta de rätta ingångsporterna till grupperna och de chefer som har behov av stöd. FHV kan hjälpa chefer att skapa en bättre psykosocial arbetsmiljö men det är inte alla som känner till eller vill ha den hjälpen.

Det uppfattas som ett problem att stödfunktionerna har svårt att veta om de har levererat det som verksamheten behövde. Det saknades ofta en uppföljningsprocess, vilket gjorde att insatsernas effekt blev svåra att utvärdera och redovisa.

”Det handlar ju om att se till att det finns bra kommunikation, att det finns information om alla de möjligheter som bjuds inom företaget. Att det kommer ut till varje chef vad de kan få hjälp med. Och det krävs även att företagshälsovården stämmer av om de har levererat det som var efterfrågat. De måste ha en klar bild över vad som ska uppnås och när ska det uppnås.”
(Informant 12, rad 158).

Stödfunktionerna upplevdes inte alltid tillgängliga för cheferna vilket gjorde att hjälpen kom sent, när processen redan var långt gånget och krävde mer omfattande insatser. Flera gånger handlade den sena hjälpen om att det saknades tillräcklig kunskap hos cheferna inom området som t.ex. vad de kunde få hjälp med, i vilken situation och av vilken stödfunktion. En centraliserad HR- och FHV-funktion upplevdes av flera informanter vara för långt borta ifrån själva verksamheten.

När det gäller verktyg för att arbeta med arbetsmiljöfrågor tog informanterna upp riskanalyser, medarbetarenkäter och onlinehjälp. Det upplevdes som svårt att tolka vad problemen inom den psykosociala arbetsmiljön egentligen handlar om utifrån de medarbetarenkäter som användes inom företagen, stödfunktionerna togs inte alltid till hjälp vid denna tolkning. Det uppgavs även att enkätundersökningarnas resultat inte var tillgängligt för vissa funktioner som t.ex. facket. Det efterfrågas ett systematiskt och konsekvent arbetssätt för att kunna dra slutsatser av ett gemensamt material. Även sjukskrivningsstatistik efterfrågades av en informant. Uppföljning av sjukfrånvaro eller frisknärvaro varierade mellan de olika företagen. Variationer förekom även inom företagen och ibland var det företagshälsovården som hade statistiken. Vissa företag använde statistiken för att följa trender andra använde den inte. De som inte använde den ansåg att det skulle vara en fördel att göra det. Ett av de fackliga ombuden menade att statistiken skulle kunna underlätta när t.ex. facket ville genomföra arbetsplatsförbättringar eftersom ”money talks”. Även sjuknärvaro förekom, en av informanterna menade att tjänstemän ibland arbetar hemma fast de är sjuka och att det förekom mest bland cheferna. Det efterfrågas konkreta verktyg som kan skapas ifrån den befintliga standarden inom arbetsmiljö. De verktygen som finns idag upplevs alldeles för övergripande och är svåra att omsätta i den vardagliga verksamheten.

Kunskap och kompetens

Kodgrupper som ligger till grund för detta tema är *kunskap om psykosocial arbetsmiljö och stress, otydliga riktlinjer och förväntningar* samt *öppen dialog och delaktighet*.

Informanterna upplevde att både chefer och medarbetare visserligen hade en del kunskap om stress och stresshantering men att de behövde ytterligare kunskaper inom området psykosocial arbetsmiljö, så som kännetecknen på stress och hur stress kan reduceras. Även om den teoretiska kunskapen delvis fanns så upplevde informanterna att när det kom till att praktiskt använda sin kompetens så saknades ibland något annat som gjorde att medarbetare inte alltid tog pauser, var fysiskt aktiva, att de inte lyckades få balans mellan arbete och fritid eller att cheferna inte alltid var lyhörda för de tidiga tecknen på ohälsa, vilket hade kunnat medföra att de agerat i tid innan den psykiska ohälsan gått för långt.

Kunskap om psykosocial arbetsmiljö och stress

Flera av informanterna uttryckte att det inte är lätt att se och känna igen stressymtom. Känslan av att det var mycket upp till medarbetaren själv att lösa problemet fanns hos många. Ett par av dem önskade att cheferna fick utbildning i ämnet, andra reflekterade över att det inte var ett ämne som diskuterades på ledningsmöten.

”Ja det är ingen som frågar hur mycket du orkar, det måste man nästan själv tala om, min chef kom inte in till mig och sa -jag ser att du är stressad och att du har mycket att göra, Han kom aldrig till mig och frågade, utan jag fick som gå till honom. Jag försökte prata med min chef om arbetsbelastningen. Han lyssnade väl och sa att jag skulle försöka ta mer ledigt men det var som inget mer aktivt än så. Cheferna borde ha mera insikt i det här problemet. En annan chef sa ”vi kan inte ha folk som blir sjukskrivna länge, det vill vi inte ha” och då var det som att det var upp till mig att se till att det inte blev så, kändes det som.” (Informant 3, rad 147).

För att producera bra bör personalen må bra kom också upp vid intervjuerna. En informant uttryckte att ”alla vill väl” men att det blev fel ibland när chefer lade ytterligare mer arbetsuppgifter på dem som var villiga att arbeta mycket. Att okunskap om stressymtom fanns bland tjänstemännen oavsett yrkesroll framkom i intervjuerna. Förmågan att kunna omvandla teoretisk kunskap och stresshantering till en verklig tillämpning saknades hos många. Andra informanter berättade att arbetsbelastning var ett frekvent samtalsämne i organisationerna, att extra arbete som kvällsjobb och övertid följdes upp samt att åtgärder vidtogs för att förhindra en obalans mellan arbete och fritid.

”Att fråga hur mycket har du på gång, har du rätt förutsättningar till att utföra det och leverera i tid. Om det blir nej på den frågan då får vi göra en omprioritering. För att det är en balans där, som medarbetaren och chefen ska försöka skapa tillsammans. Men jag som chef måste hela tiden fråga mina medarbetare och påminna dem om det här och att de signalerar om det finns en obalans. Det är viktigt att ha tillräckligt insyn i deras arbetsvardag så att jag också kan se tidiga tecken på obalans.” (Informant 13, rad 11)

En av informanterna berättade att behovet av arbetsklimatsförändringar ofta upptäckts sent. När det fanns en situation av stressrelaterad sjukfrånvaro saknades det oftast riskanalys på hela avdelningen för att kunna göra insatser inte bara på individ- utan även på

organisationsnivå. Ytterligare en intervju med personal från företagshälsovården visade på att chefer ibland har kunskapen om hur och var de ska få hjälp att hantera en situation men att det kan kännas som ett personligt nederlag att ta in hjälp av stödfunktionerna. Psykosociala riskanalyser välkomnas inte alltid på enheterna vittnade ett fackligt ombud om. Andra berättade att fysiska problem och ergonomi lättare togs upp vid arbetsmiljöronder och riskanalyser.

Det nämndes av flera informanter att de som jobbar för en förbättrad psykosocial arbetsmiljö, oavsett om det gäller en enskild individ eller en hel organisation, bör ha tillräcklig utbildning och måste arbeta enligt evidensbaserade processer. När de anställda får olika bemötande vad gäller stress, av olika chefer eller medarbetare på företagshälsovården kunde det få oanade konsekvenser. En chef uttryckte själv en önskan om mer kunskap inom området medan andra berättade att det ingick i chefsutbildningen. Andra företag hade planerat att genomföra gemensamma utbildningar i stresshantering för chefer. Vid ett företag berättades det att en obligatorisk kurs visserligen hölls men att cheferna inte alltid valde att delta.

Informanterna gav exempel på vilket typ av kunskap personalen hade om stressreducerande aktiviteter t.ex. att göra pausgymnastik, ta paus i fikarummet eller utöva fysiska aktiviteter. Dock kunde stressade personer agera irrationellt och dessa aktiviteter hoppas då över. Återkommande i många intervjuer var balans i livet, balans mellan arbete och fritid, att stress inte bara berodde på hur någon har det på arbetet utan även hemma. Även tid för återhämtning togs upp. Återhämtning menade informanterna görs på fritiden men fritiden går ibland även den även i en rasande fart vittnade en av informanterna om. Den återhämtning som förr kunde göras på arbetet mellan projekt existerar inte längre då projektet istället överlappar varandra och genererar extra stor arbetsbelastning.

”Tidigare kunde man jobba undan för att få en paus sen, jag tror det är många som tycker att det skulle vara stimulerande att kunna jobba så och jag när jag pratar med företaget så får jag höra att så har det varit tidigare. En individ har kunna jobba hårt i ett projekt med övertid och så sen har det gått 2 veckor när det funnits tid för återhämtning. Nu är det istället så att det är 2 veckor i slutet på det här projektet som man jobbar med det nya också - så man är dubbelbelagd i en överlappstid, så det blir ingen tid för återhämtning och då tänker jag - i längden hur lever vi med det? Och kanske en och annan har en extra växel att lägga in, men de allra flesta har ju redan varit på den växeln, och då handlar det ju om att leva på ett annat sätt” (Informant 4, rad 162)

Otydliga riktlinjer och förväntningar

Informanterna talade om ett par olika typer av riktlinjer och information som var viktig att den var tydlig. Det ena var de regler, rutiner och processer som rörde arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö och rehabiliteringsrutiner. Där var det viktigt att informationen var tydlig och inte skulle kunna tolkas olika eftersom tolkningarna i vissa fall tog lång tid och i andra fall ledde till att facket ansåg att reglerna frångicks helt. Att spendera tid i möten där tolkningar diskuterades upplevdes som tidsödande och onödigt. De flesta av informanterna upplevde att de många gånger fick arbeta enligt otydliga förväntningar på grund av att deras chefer också var pressade av tids- och resursbrist.

”man frångår riktlinjerna katastrofalt, på vissa ställen och sedan hävdar man att -jag tolkar inte riktlinjerna så. Då har vi risk för konflikter och man lägger ner massor med energi från flera håll. Det händer flera gånger i veckan att jag håller på med tolkningsfrågor utav riktlinjer. Det är något som företagsledningen kan förebygga genom att förändra de riktlinjerna som är redan skrivna” (Informant 10, rad 324).

Att personer som representerar företaget inte alltid är tydliga med sina roller i rehabiliteringsärenden togs upp som ett problem, eftersom de kunde erbjuda lösningar som fråntog företaget ansvar för medarbetarens anställning. Det ansågs också viktigt att vara tydlig med de rent arbetsrättsliga förutsättningarna särskilt när företagshälsovården inte lyckades med behandlingen av en sjukskriven person. En informant ansåg att en specialist på rehabilitering skulle behöva anställas för att hjälpa HR och cheferna med ytterligare kunskaper.

”Försäkringsreglerna idag, de är så utformade att de inte ger de rätta förutsättningarna, speciellt för den psykosociala sjukfrånvaron.. De rätta förutsättningarna för att kunna komma tillbaka ges inte. Medarbetarna blir oftast utförsäkrade helt enkelt. Där blir det ofta en missuppfattning om någon är sjuk och kommer i kontakt med stödfunktionerna och vissa av dessa personer inte ger en klar bild om att de är arbetsgivarrepresentanter. Medarbetaren tror ju på dem och om de säger att medarbetaren inte kan komma tillbaka till det ordinarie arbetet, då har man gått vidare i rehabilitering processen, då har man stängt en dörr. Då har företaget inte samma rehabiliteringsskyldigheter och det resulterar ju i att man inom ganska snar tid oftast hamnar man utanför företaget. I min mening så lurar man ju folk på det sättet.”(Informant 11, 159).

Den andra typen av information som inte borde vara otydlig är arbetsbeskrivningar. Det fanns bland informanterna de som hade riktigt tydliga arbetsbeskrivningar och där både chef, fack och personal var överens om att det var en självklarhet att de fanns och var tydliga och att de uppdaterades när det behövdes. Det fanns också de informanter som sa att de aldrig sett en arbetsbeskrivning, eller inte fått någon trots att de bett om en. Dessa informanter berättade att de ibland inte visste vad som förväntades av dem, att det kunde leda till problem eller att man på samma avdelning tolkade uppgifterna olika. Detta i sin tur angavs kunna leda till onödiga konflikter mellan individer och grupper.

Otydlighet upplevdes också förekomma när det gäller hur beslut kunde påverkas men även vilka beslut som kunde påverkas.

Öppen dialog och delaktighet

Möjligheten att delta och påverka beslut som påverkade medarbetaren, kopplade många av informanterna till att medarbetaren kände sig betydelsefull. Detta i sin tur ledde till en mer motiverad medarbetare som presterade bättre i sin roll och tålde en mer stressande arbetsmiljö.

”jag vet inte om de minskar stressen men är ju trevlig att få vara med och påverka de beslut som rör en och att man har stimulerande arbetsuppgifter. Nu kan det ju till och med vara så att

dom ger ökad stress, om du verkligen är committad till arbetet eftersom du har fått vara med och besluta om det själv eller om du kanske beslutat om hur lång tid det tar, om du har varit med och estimerat. Då kanske man stressas mer, men det där tycker jag är jätteviktigt och det är ju självklart också att man ska få tid att göra arbetet men om man får vara med och besluta då ger ju sig det här med tillräcklig tid automatiskt” (Informant 6, rad 8).

Att få information i tid gör att aktiviteter kan planeras bättre, vilket också anses minska stressen. Alla kan inte vara med och bestämma om allt, men att informera om när det går att påverka och när det inte går, skulle göra att besluten uppfattas mindre frustrerande och kan skapa en känsla av delaktighet menade informanterna. Informanterna upplevde att högre upp i organisationer fanns ofta större påverkansmöjlighet.

Många informanter tryckte på att det är viktigt att man ha en öppen dialog där personal kunde säga till om de har för mycket att göra, om arbetsuppgifterna är understimulerande, om arbetsbeskrivningarna är otydliga eller om det är så mycket att göra att kvällsjobb är den enda lösningen. De menade att det är viktigt att träffas och våga ha en dialog om det som är angeläget.

”Trots att vi har ett arbetsmiljöarbete som fungerar så blir medarbetare ibland sjukskrivna, ... Ja vad ska man säga, det är ju dialogen som saknas mellan medarbetaren och chefen ...och kanske facket också, man kommer till en viss gräns nånstans och då måste arbetstagen våga säga ifrån för att inte bränna ut sig” (Informant 8, rad 165)

Erfarenheten hos ett par av informanterna var att de psykosociala frågorna inte kom upp på bordet, inte på samma sätt som de fysiska arbetsmiljöfrågorna eller produktionsmålen. En av informanterna reflekterade över att den största anledningen till att tjänstemännen blev sjukskrivna var trots allt den psykosociala problematiken och att den informationen borde kunna användas. Ett par informanter efterfrågade ett gemensamt forum för diskussioner om hur företaget skulle kunna genomföra ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete där alla inblandade parter skulle vara samlade. Då skulle alla kunna få samma information och kunna komma överens om gemensamma mål och arbetssätt.

Det ansågs också att facket ibland fick information för sent för att kunna vara delaktiga i olika situationer. Ett exempel på sådan information var att ge om rättigheter för en individ som genomgick en rehabiliteringsfas. Facket kunde inte gå in och agera själva utan måste agera tillsammans med personalen i en dialog.

Om medarbetare var utlånad till en annan enhet krävdes lite extra arbete för att ha en öppen dialog och för att chefer skulle kunna vara delaktiga i personalens arbetsmiljö menade informanterna.

Diskussion

Diskussionen inleds med hur författarna arbetat för att kvalitetssäkra resultatet, därefter kommenteras arbetsprocessen mer detaljerat. Detta följs av en reflektion över resultatet och förslag på fortsatt forskning. Diskussionen avslutas med en slutsats.

Metoddiskussion

Studien syftade till att beskriva hur tjänstemän subjektivt upplevde de rekommendationer som gavs för förbättrad arbetsmiljö (EU-OSHA, 2012a). För att göra det behövde tjänstemännens upplevelser kartläggas och förstås av författarna. Svaren gavs utifrån tjänstemännens upplevelser på sina nuvarande arbetsplatser. Forskningsfrågan gjorde att en induktiv kvalitativ ansats ansågs fördelaktig (Forsberg & Wengström, 2008). Kvalitativa metoder kan kritiseras för att vara subjektiva och inte bygga på fakta. Därför blir det extra viktigt för författarna att själva ifrågasätta resultatet samt redovisa kvalitén i studien. Den kvalitativa metoden kan också bara visa vad informanterna tyckte skulle kunna utgöra hinder och förutsättningar för att genomföra dessa råd, dock kan metoden inte visa på statistiskt säkerställda orsakssamband mellan faktorerna.

Kvalité

Kvalitativa studier kan upprätthålla vetenskaplig kvalitet genom att redovisa validitet och reflexivitet (Malterud, 2001). Reflexivitet förklarar hon som forskarnas insikt om sin egen påverkansmöjlighet i varje steg av studien, grundad i deras förförståelse och deras förväntningar. Varje steg i analysen delades upp i mindre aktiviteter. För att åstadkomma reflexivitet har författarna till detta arbete genomfört aktiviteterna var och en för sig för att sedan jämföra och enas, innan arbetet med nästa aktivitet startats. Där författarna haft olika uppfattningar har en diskussion av tolkningar lett arbetet framåt. Författarna har själva ställt sig intervjufrågorna för att på så sätt kunna reflektera över vilka egna fördomar och förväntningar som kunde finnas. Dessutom har författarna varit mycket noggranna med att inte vinkla eller prioritera det som informanterna sagt. Då informanterna haft olika uppfattningar har det lyfts fram.

Vad gäller förförståelse så är båda författarna tjänstemän med tillsammans mer än 35 års erfarenhet, den teoretiska utbildningen, förkunskaper och de egna erfarenheterna finns inom olika branscher och olika koncerner. Båda författarna är studerande inom folkhälsoområdet vilket gör att deras teoretiska referensram är densamma. Båda författarna har egen erfarenhet av långtidssjukfrånvaro. Författarnas långa yrkeserfarenhet skapade intresset för just denna studiefråga.

Intern validitet visar i vilken utsträckning studien undersöker vad den avser att undersöka och i det avseendet är författarna nöjda. I och med de öppna frågorna i intervjuguiden och de tillhörande fördjupningsfrågorna kunde författarna anpassa intervjuerna efter hur mycket informanterna pratade själva men även säkerställa att intervjuerna besvarade avsedda

studiefrågor. En förutfattad mening fanns; ”dessa råd användes redan på stora företag, men trots det skulle vissa arbetsplatser ha problem med att medarbetare blev sjukskrivna med hänvisning till psykosocial ohälsa”. Därför förväntades svar på ”vad är det mer som krävs”. Alla informanter svarade att EU-OSHAs råd inte var något nytt utan att det var aktiviteter som företagen mer eller mindre arbetade med redan. Dessutom besvarades frågan om ”vad mer som krävs” när informanterna angav genomförbarhet, hinder och förutsättningar för råden.

Den externa validiteten avser att visa hur generell eller överförbar en studie är. Även om avsikten med kvalitativa studier inte är att i traditionell mening generalisera resultatet till en hel population, så kan resultatet användas för att skapa möjliga hypoteser (Myers, 2000). Att beskriva vem och vad resultatet egentligen avser är nyckeln till generalisering (Malterud, 2001). Detta arbete riktas mot tjänstemän på stora koncerner som agerar i Sverige enligt svenska lagar. De intervjuade företagen hade egna stödfunktioner i form av centraliserad personalenhet. Vissa av företagen hade egen företagshälsovård medan andra hade extern företagshälsovård. Populationen var i åldersspannet 30-60 år och representerade därför inte de yngsta och de äldsta tjänstemännen. Geografiskt fanns informanterna i Norrbottens län och Stockholms län, ingen märkbar skillnad noterades i svaren beroende på län kanske på grund av att informanterna såg sig tillhöra en stor organisation. De teman som framkommit anses kunna användas för möjliga hypoteser i framtiden, i andra stora företag eller stora organisationer såsom förvaltningar och myndigheter.

Intervjuerna

Förväntningarna hos författarna var att företagen och informanterna skulle behöva kontaktas minst två veckor innan intervjuerna skulle genomföras eftersom tjänstemän ofta har en fullbokad kalender. Examensarbetets korta tidplan gjorde att intervjuperioden inträffade under påsken med tillhörande ledighet. En konsekvens blev att urvalet av informanter begränsades ytterligare, till de som arbetade under de veckor då intervjuerna genomfördes. Endast ett av de kontaktade företagen valde inte att delta i studien. Deltagaridentifieringen var inte något problem i denna studie då alla intervjuer genomfördes via personliga möten. För att kontrollera intervjuguiden genomförde författarna varsin testintervju, dessa inkluderades i resultatet. Intervjuförfarandet hade kunnat samordnas ytterligare genom att författarna intervjuat varandra. Båda författarna är utbildade hälsocoacher vilket kan ha förenklat intervjusituationen där informanterna villigt delade med sig av sin kunskap i form av många kommentarer och nya insikter till författarna. Ingen av informanterna valde att avbryta intervjun. Endast en informant tycktes besvärad av inspelningssituationen men fortsatte intervjun trots det.

Analysmetoden och hur den användes

En stor fördel med Malteruds (1998) beskrivning av analysprocessen är hennes detaljerade dokumentation av de fyra steg. För att ytterligare öka förståelsen och säkerställa att alla moment i varje steg togs med, delades varje steg in i än mer detaljerade aktiviteter.

Kommentarer kring steg 2: Planen var att fysiskt klippa ut alla meningsbärande enheter på papper och arbeta med dem fysiskt. Det visade sig dock att de var för många och därför ansågs det mer överskådligt att använda analysmatrisen och sedan klippa in de

meningsbärande enheterna in i nya dokument. Dessa dokument gav bra överblick när alla meningsbärande enheter skulle kondenseras. Metodens analysmatris upplevdes mycket fördelaktig då den gav stor överblick över alla koder, alla informanter och alla meningsbärande enheter.

Resultatdiskussion

Resultatet av intervjuerna visade klart att informanterna tyckte att råden från EU-OSHA var mycket bra, men resultatet visade också att informanterna behövde bättre förutsättningar för att kunna följa råden. Under intervjuerna efterfrågades inte vilka råd som ansågs vara viktigast utan bara vad som var hinder och förutsättningar för genomförandet. När informanternas svar skulle sammanställas blev hinder och förutsättningar ofta varandras motsatser därför redovisas de inte var för sig.

Vissa informanter menade att cheferna var mycket stressade och att det saknades dialog. Om dialogen saknas finns inte heller förutsättningar för att upptäcka stressymtom. Forskning (SLL, 2008a ; SLIC, 2012) visar att öppenhet, dialog och personlig kontakt motverkar stressorer. På de arbetsplatser där informanterna berättade att det inte fanns någon sjukfrånvaro relaterad till stress berättades att det fanns dialog och möjlighet att diskutera arbetsbelastning och eventuell ohälsa. Informanterna pekade på att det måste vara högt i tak för att medarbetare ska våga påtala att t.ex. arbetsbelastningen är för stor eller om det finns andra psykosociala missförhållanden. Många ansåg att kulturen på en arbetsplats var det viktigaste för trivseln och att ledningen tydligt måste visa en vilja att arbeta med de psykosociala arbetsmiljöfrågorna. Informanterna poängterade också vikten av att det finns en tydlighet i vad företaget säger respektive gör. För att företag ska ha låg sjukfrånvaro är det viktigt med engagemang hos ledningen (Dahlgren & Gard, 2009) dessutom krävs tydligt ledansvar på alla nivåer (SLL, 2008a; SLIC, 2012). Även om ledningen hade både vilja och motivation och dessutom kommunicerade att trivsel och arbetsmiljöarbete var viktigt, så hade det inte på alla arbetsplatser fått samma höga prioritet som de hårt fokuserade ekonomiska målen. Detta kommer inte att ändras förrän linjecheferna prioriterar personal och arbetsmiljöarbete kontra ekonomi annorlunda. Det har tidigare visats (SLL, 2008b) att ledningen bör ha kännedom om företagets sjukfrånvaro och dess orsaker. Hälsofrågorna behöver dessutom integreras i företagets verksamhetsstyrning (Ekman & Arentz (2005, s 314). Få av de intervjuade uppgav att företaget aktivt använde statistik om psykosocial ohälsa. Ett par av de informanter som berättade att företaget hade och använde statistik menade att det fanns mörkertal i form av sjukfrånvaro samt att personalen arbetade hemifrån fast de var sjuka.

Förr betraktades det som en belöning och det låg det status i att via arbetsgivaren få en mobiltelefon och en bärbar dator som kunde användas även utanför arbetstid. Idag utrustas många fler tjänstemän med dessa attribut vilket gör tjänstemännen tillgängliga för arbetsgivaren dygnet runt, alla dagar i veckan. Informanterna talade om att gränserna för arbetstid håller på att suddas ut. Detta stöds även i andra undersökningar (Unionen, 2011 och TCO, 2012). Att ha oförutsägbara arbetstider, för hög eller för låg arbetsbelastning är en riskfaktor för stress (SLIC, 2012). Frågan om arbetstider skulle behöva uppmärksammas mer

av arbetsmarknadens parter särskilt som det är en av bestämningsfaktorerna för god arbetsmiljö (FHI, 2012a). Beträffande andra belöningar så visade SLL (2008b) att friska företag belönade för bra insatser, SLIC (2012) uttryckte istället att företagen bör ha en konstruktiv återkoppling. De ekonomiska ersättningarna i form av bonusar nämndes inte som en bekräftelse på ett bra utfört arbete. Detta troligen eftersom den enskilde individen inte ser sig ha någon påverkansmöjlighet på bonusen i en stor koncern. Många av informanterna tog istället upp vikten av att bli sedd och att bli bekräftad inte bara för det arbete som gjorts utan även att bli sedd av sina kollegor i ett mer socialt sammanhang.

En alarmerande insikt var att alla informanter ansåg att individen själv hade ett stort ansvar att säga till om arbetsbelastning eller ohälsa. Den iakttagelsen stöds även av SLL-rapporten (2008a). Det tål att poängteras att arbetsgivaren har ett stort ansvar för arbetsmiljön (AV, 2012a). Arbetsgivaren och kollegorna bör uppmärksamma om en medarbetare mår dåligt, eftersom en medarbetare som lider av stress inte alltid kan hantera situationen själv. Ekman och Arnetz (2005, s 247) menar att stressade individer kan få kognitiva, emotionella eller psykosociala reaktioner som gör att de kanske inte alltid agerar rationellt. Men precis som Cifre m.fl. (2011) visar så har fokus ofta varit på att åtgärda något hos individen som är stressad istället för att inrikta insatserna på företagsnivå och där försöka förebygga genom att reducera stressorerna (Cooper m.fl., 2001). För att identifiera hur företaget mår och för att genomföra förbättringar på organisationsnivå genomförs medarbetarenkäter. Många av informanterna berättade om svårigheterna med dessa, dels att alla inte vågade fylla i dem sanningsenligt men även att resultaten var svåra att tolka och att korrekta åtgärder var svåra att identifiera. Svenska arbetsmiljöverket har en checklista för stress på arbetet (AV, 2012a) i vilken frågorna liknar de som ofta ställs i de medarbetarenkäterna som årligen genomförs på stora koncerner. Det finns risk att Arbetsmiljöverkets checklista kommer att få samma svårigheter som dagens medarbetarenkäter det vill säga att få ut sanningsenliga svar och att ta hand om resultatet efteråt.

Studier visar att i friska företag vet både ledare och medarbetare vad som förväntas av dem (SLL, 2008a). Dock berättade många av informanterna att de inte hade tydliga arbetsbeskrivningar och att de ibland inte visste vad som förväntades av dem. Stressförebyggande åtgärder för organisationer är att ha tydliga anvisningar, rutiner och instruktioner (SLIC, 2012).

Tidigare forskning (SLIC, 2012), visar att det är viktigt att ge tid för återhämtning som ett sätt för en organisation att motverka stress. De flesta informanter menade att det inte fanns tid för återhämtning eftersom både de ekonomiska kraven och tidskraven hade ökat markant under de senaste åren. Många informanter talade om att de inom företaget måste arbeta på annorlunda sätt, och några tog upp den agila arbetsmetoden. Metoden bygger mycket på självstyrande team som då får stort handlingsutrymme. SLIC (2012) visar att för att förebygga stress bör medarbetarna ges just ökat handlingsutrymme. Författaren till denna uppsats ställer sig frågande till om det finns förutsättningar för självstyrande team om det inte finns en öppen

dialog på arbetsplatsen? Dessa team måste dessutom få befogenheter som kopplas till ansvar om det ska kunna ses som förebyggande för stress vilken också påvisas i SLIC-rapporten (2012).

Att få kunskap är ett första steg till kompetens, men det måste också finnas förutsättningar för att öva och på så sätt omsätta kunskapen i praktisk handling och omvandla den till genuin kompetens. På friska företag fanns ett större organisatoriskt stöd och ett större intresse av att betona utbildning (SLL, 2008a). Även studier av Dahlgren och Gard (2009) stöder vikten av organisatoriskt och individuellt lärande. Informanterna önskade att både chefer och medarbetare hade bättre utbildning i stressens kännetecken, stresshantering och återhämtning. Friska företag har oftare systematiska program för chefsutveckling (SLL, 2008a). Informanter berättade att det visserligen fanns utbildningar för chefer men att alla inte deltog i utbildningen trots att den var obligatorisk.

Fortsatt forskning

I detta examensarbete har identifierats ett antal hinder och förutsättningar för att stressförebyggande åtgärder ska få önskad effekt. En fråga att studera i framtiden skulle kunna vara om dessa hinder eller förutsättningar har något inbördes beroende? Spelar införandeordningen t.ex. någon roll när det gäller att skapa de förutsättningar som informanterna beskrivit? Hur ska företag arbeta när de vill förbättra sig, för att minska risken för sjukfrånvaron? Skulle ett företag må bättre om de införde ett specifikt råd före ett annat? Vilka hinder bör undanröjas först?

Arbetsmiljöverket (2012b) driver en kampanj för riskbedömningar som kan ge företagen en nulägesbild. Även företagens egna medarbetarundersökningar, Unionens (2011) och TCOs (2012) rapporter visar på nulägesbilder. Men hur tar sig företag vidare från nuläget till det önskade läget? Stum (2001) har anpassat Maslows behovstrappa till en tolkning av i vilken ordning organisationer kan prioritera förbättringsarbetet. People Capability Maturity Model, P-CMM, (Curtis, Hefley, & Miller, 2002) visar på ett annat alternativ för hur förbättringar bör prioriteras i företagen beroende av nuläget. Dahlgran och Grad (2009) presenterar grundläggande förutsättningar för stressinterventioner på organisationsnivå och ytterligare en metod är Quality-Work-Competence-metoden, QWC (Ekman & Arnetz, 2005, s 295). Författarens förslag på fortsatt forskning är ”Vilken metod hjälper stora Svenska företag bäst att minimera riskerna för sjukfrånvaro?” eller ”Hur kan företag gå vidare från nuläget till önskat läge?”.

Slutsats

EU-OSHAs råd kan vid en första anblick tyckas vara mycket enkla men genom detta examensarbete konstaterades att de inte ger något praktiskt stöd till företagen. Råden har ingen inbördes prioritetsordning, vilket gör att ett företag som vill förebygga stress inte får praktisk hjälp vid genomförande av förbättringsaktiviteter. Råden har inte heller någon

information om bakomliggande syfte. Detta gjorde att många av informanterna tolkade råden olika. Alla informanterna tyckte ändå att råden från EU-OSHA var mycket bra och att de borde vara lätta att införa men resultatet visade att ytterligare förutsättningar krävdes och att det idag finns hinder för genomförandet. Förutsättningarna för stressförebyggande arbete tycks sammanfattningsvis ligga i att skapa en bra *kultur på företaget*, att *krav, kontroll och stöd* går hand i hand och slutligen att *kunskap* kan förädlas till *kompetens*.

Referenser

Agilasweden. (2012). ”Vad är Agile” . Hämtad 2012-04-28, från <http://www.agilesweden.com/>

Arbetsmiljöverket, (AV). (2010a). *Arbetsorsakade besvär 2010*. (Arbetsmiljöstatistik Rapport 2010:4) Stockholm: Sveriges officiella statistik. Hämtad 2012-04-28, från http://www.av.se/dokument/statistik/officiell_stat/ARBORS2010.pdf

Arbetsmiljöverket, (AV). (2010b). *Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress*. Ödeshög: Danagårds Grafiska. Hämtad 2012-05-08, från <http://www.av.se/dokument/publikationer/bocker/h351.pdf>

Arbetsmiljöverket, (AV). (2012a). Checklista: Stress på arbetet. Hämtad 2012-05-08, från [http://www.av.se/dokument/inenglish/European Work/Slic%202012/Swedish_11.pdf](http://www.av.se/dokument/inenglish/European_Work/Slic%202012/Swedish_11.pdf)

Arbetsmiljöverket, (AV). (2012b). *EU-kampanj om psykosociala arbetsmiljörisiker*. Hämtad 2012-05-08, från http://www.av.se/Aktuellt/eu_kampanj/

Berg van den, T.I.J, Alavinia, S.M, Bredt, F.J., Lindeboom,D., Elders, L.A.M, & Burdoft, A. (2008). The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers. *International archives of occupational and environmental health*. 81(8), 1029-1036.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Cifre, E, Salanova, M, & Rodriguez-Sanchez, A M. (2011). Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 21(3), 269-286. <http://onlinelibrary.wiley.com.libraryproxy.his.se/doi/10.1002/hfm.20232/pdf>

Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O’Driscoll, M P. (2001). *Organizational stress: A Review and Critique of Theory, Research and Application*. London: Sage Publication.

Curtis, Hefley, & Miller. (2002). The People Capability Maturity Model (P-CMM). Software Engineering Institute. Hämtad 2012-05-05, från <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/01mm001.cfm>

Dahlgren Svensson, A & Gard, G. E. (2009). Soft values with hard impact – a review of stress reduction interventions on group and organisational level. *Physical Therapy Reviews*. 14 (6), 369-381.

Dahlgren, G. & Whitehead, M. (1991). *Policies and Strategies to promote social equity in health*. Stockholm: Institute of Future Studies.

Dollard, M F. & Bakker, A B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*. 83(3), 579-599.
<http://onlinelibrary.wiley.com.libraryproxy.his.se/doi/10.1348/096317909X470690/abstract>
- Ekman, R. & Arnez, B. (2005). *Stress : Individiden Samhället Organisationen Molekylerna*. (2.uppl.). Stockholm: Liber.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2012a). *Stress och psykosociala risker*. Hämtad 2012-03-04, från http://Osha.europa.eu/sv/topics/stress/index_html
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2012b). *Pan-European poll on occupational safety and health 2012*. Hämtad 2012-03-28, från <http://Osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-slides-2012/package-sweden.pptx>
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2012c). *Stress - definition och symptom* . Hämtad 2012-03-30, från http://Osha.europa.eu/sv/topics/stress/index_html/definitions_and_causes
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2012d). *Europeisk företagsundersökning av nya och framväxande risker*. TE-30-10-334-SV-C doi:10.2802/29605. ISBN 978-92-9191-326-8. Hämtad 2012-03-30, från http://Osha.europa.eu/sv/publications/reports/sv_esener1-summary.pdf
- European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2012e), *Aktivt åldrande imorgon kräver god arbetsmiljö idag*. Hämtad 2012-03-12, från http://Osha.europa.eu/sv/teaser/active_ageing
- Folkhälsoinstitutet (FHI). (2011). *Hälsa i arbetslivet*. Stockholm: Strömberg. Hämtad 2012-03-24, från <http://www.fhi.se/PageFiles/11380/R2011-03-Halsa-i-arbetslivet.pdf>
- Folkhälsoinstitutet (FHI). (2012a). *Bestämningsfaktorer*. Hämtad 2012-03-24, från <http://www.fhi.se/Vart-uppdrag/Andra-uppdrag/Arbetsliv-och-halsa/Bestamningsfaktorer/>
- Folkhälsoinstitutet (FHI). (2012b). *Övergripande mål, Hälsa i arbetslivet*. Hämtad 2012-04-23, från <http://www.fhi.se/Om-oss/Overgripande-mal-for-folkhalsa/4-Halsa-i-arbetslivet/>
- Försäkringskassan, FK. (2011a). *Sjukskrivnings-diagnoser i olika yrken*. Socialförsäkringsrapport 2011:17). Stockholm: Försäkringskassan. Hämtad 2012-04-28, från <http://statistik.forsakringskassan.se/rfvexcel/sjf/rapporter/Sjukskrivningsdiagnoser%20i%20olika%20yrken.pdf>
- Försäkringskassan, FK. (2011b). *Vad kostar olika sjukdomar i sjukförsäkringen?*. (Socialförsäkringsrapport 2011:4). Stockholm: Försäkringskassan. Hämtad 2012-04-24, från http://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/e112eea8-69d0-489b-a731-ba1c9a968008/socialforsakringsrapport_2011_4.pdf?MOD=AJPERES
- Hansen, Å M., Blangsted, A K., Hansen, E A., Sörngaard, K. & Sjøgaard, G. (2010). Physical activity, job-demand-control, perceived stress-energy, and salivary cortisol in white-collar workers. *Int Arch Occup Environ Health*. 83, 143-153.

- Llorens, C. Alós, R. Cano, E., Font, A. Jódar, P. López, V. Navarro, A. Sánchez, A. Utzet, M. & Moncada, S. (2010). Psychosocial risk exposures and labour management practices. An exploratory approach. *Scandinavian Journal of Public Health*. 38 (3), 125-136.
http://sjp.sagepub.com.libraryproxy.his.se/content/38/3_suppl/125
- Malterud, K. (1998). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488.
- Myers, M. (2000). Qualitative Research and the Generalizability Question: Standing firm with Proteus. *The Qualitative Report*, 4(3/4). Hämtad 2012-05-08 från <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/myers.html>
- Ryden, O. och Stenström, U. (2008). *Hälsopsykologi: Psykologiska aspekter på hälsa och sjukdom*. Vällingby: Bonnier.
- SFS 2011:741. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Riksdagen. Hämtad 2012-05-08, från <http://www.av.se/lagochratt/aml/>.
- Socialstyrelsen, SOS. (2009). *Folkhälsorapport 2009*. Stockholm: Socialstyrelsen. Hämtad 2012-04-24, från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2009/2009-126-71>
- Stockholms läns landsting. (2007). *Arbetshälsorapport 2007*. Stockholm: Stockholms läns landsting. Hämtad 2012-05-10, från <http://www.folkhalsoguiden.se/Rapport.aspx?id=2491>
- Stockholms läns landsting, SLL. (2008a). *Hälsa och framtid Delstudie 3 – Ledningens enkätsvar bekräftar intervjuresultatet*. Stockholm: Stockholms läns Landsting. Hämtad 2012-05-02, från <http://www.folkhalsoguiden.se/upload/Arbetsliv/Arbetsliv%20-%20rapporter/H%C3%A4lsa%20och%20framtid%20-%20delstudie%203.pdf>
- Stockholms läns landsting. (2008b). *Hälsa och framtid Sammanfattning - Delstudie 1-4*. Stockholm: Stockholms läns Landsting. Hämtad 2012-05-02, från <http://www.folkhalsoguiden.se/upload/Arbetsliv/Arbetsliv%20-%20rapporter/H%C3%A4lsa%20och%20framtid%20-%20sammanfattning.pdf>
- Stum, D. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4 – 9.
- TCO. (2012). TCO granskar: Jobba över gratis – övertiden 2011. Hämtad 2012-04-20, från http://tco.se/FileOrganizer/TCOs%20webbplats/Publikationer/rapporter/TCO-granskar/2012/0312%20%20C3%96vertiden%202011_w.pdf
- The Committee of Senior Labour Inspectors (SLIC). (2012). *Psykosociala risker på arbetsplatsen*. Hämtad 2012-05-15 från http://www.av.se/dokument/inenglish/European_Work/Slic%202012/Swedish_3.pdf
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Toppinen-Tanner,S, Ojajärvi, A, Väänänen,A ,Kalimo,R, Jäppinen, P. (2005). Burnout as a Predictor of Medically Certified Sick-Leave Absences and Their Diagnosed Causes. *Behavioral Medicine*. 31(1), 18-27.

Unionen.(2011). *Alltid uppkopplad – aldrig avkopplad*. Stockholm: Unionen. Hämtad 2012-05-05, från http://www.unionen.se/UploadFiles/Dokument/Om%20Unionen/Rapporter/2%20UNI%20201%20Rapport%20Alltid%20uppkopplad_1658%201.pdf

Wännström, I., Nygern, Å., Åsberg,M. och Gustavsson, PJ. (2008). Different response alternatives in the assessment of job demands. *Int Arch Occup Environ Health* 81, 813-819. DOI 10.1007/s00420-007-0269-x.

Östergötlands landsting. (2012). *Psykisk arbetsmiljö*. Hämtad 2012-05-18, från <http://www.lio.se/Verksamheter/Halso--och-vardutvecklingscentrum/Folkhalsocentrum-new/Valkommen-till-Halsowebben/Halsa-i-arbetslivet/Psykisk-arbetsmiljo/>

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Hur gammal är du ?
2. Kvinna/ man
3. Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats ?
4. Har du personal ansvar?
5. Vad är din roll när det gäller arbetsmiljö på företaget ?
6. Hur länge har du haft denna roll?
7. Vad har du för utbildning i arbetsrelaterad stress
8. Känner du dig trygg i den utbildning du fått
9. Har du sett EU:s riktlinjer för chefer/arbetsmiljöexperter före denna intervju?

Studiefrågor

- Vad tänker du om dessa råd?
 - Genomförbarhet?
 - Effekt (om råden används)?
- a) Vilka av dessa rekommendationer är genomförbara?
 - b) Vad tror du det krävs för förutsättningar för att dessa rekommenderade punkter ska kunna genomföras för att få önskad effekt?
 - c) Vilka faktorer/förutsättningar upplevs som hinder för genomförandet? Orsak till det?
 - d) Vad är det som gör att vissa av dessa rekommendationer lättare att genomföra än andra
 - e) Vad upplever du att det saknas för att insatsernas resultat ska bli ännu bättre?
 - f) Har ni statistik för sjukskrivningar som kan relateras till stress?

Bilaga 2 Informanternas bakgrundsinformation

Bakgrundsfrågor	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10	Informant 11	Informant 12	Informant 13	Informant 14	Informant 15	Informant 16
1. Hur gammal är du ?	46	47	46	53	47	54	47	59	42	55	60	60	46	32	41	55
2. Kvinna/ man	kvinna	kvinna	man	kvinna	man	man	man	man	kvinna	man	kvinna	man	kvinna	kvinna	man	kvinna
3. Hur länge har du arbetat på detta företag? (år)	21	3,5	9	15	12	1,5	20	39	22	35	20	18	17	7	14	14
4. Har du personal ansvar?	ja	ja	nej	nej	ja	nej	nej	nej	ja	nej	nej	nej	ja	ja	ja	nej
5. Vad är din roll när det gäller arbetsmiljö på företaget ?	chef	chef	som medarbetare	facklig representant	chef	som medarbetare	som medarbetare	facklig representant	chef	facklig representant	facklig representant	som medarbetare	chef	chef	chef	facklig representant
6. Hur länge har du haft denna roll? (år)	4,5	3,5	9	1	5	1,5	20	6	3	2	8	6	7	2	5	5
7. Vad har du för utbildning i arbetsrelaterad stress?	interna kurser	interna kurser	interna kurser	interna + externa kurser	extern kurs	externa kurs	interna kurser	interna + externa kurser	ingen	interna + externa kurser	interna + externa kurser	interna kurser	interna + externa kurser	interna kurser	interna kurser	interna kurser
8. Känner du dig trygg i den utbildning du fått?	inte helt	ja	ja	ja	ja	inte helt	inte helt	ja	inte helt	inte helt	Ja	ja	ja	inte helt	ja	ja
9. Hade du sett EUs riktlinjer för chefer/arbetsmiljöexperter före denna intervju?	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej	nej

Figur 1. Informanternas bakgrundsinformation.

Bilaga 3 missivbrev

Högskolan i Skövde

20120403

Hej

Vi är två studenter som läser kandidatexamen inom Folkhälsovetenskap på Högskolan i Skövde.

Vi är intresserade av att få intervjua dig som arbetar som tjänsteman på ett stort företag, som chef, fackligföreträdare för arbetsmiljöfrågor eller anställd utan ansvar för dessa frågor. Anledningen till detta är att vi skriver en C-uppsats, där syftet är att få en större förståelse för vad chefer, fackliga arbetsmiljöombud och även anställda tycker om EU:s råd om hur företag bäst kan förebygga arbetsrelaterad stress.

Om du samtycker till att medverka i intervjun som beräknas ta 45-60 minuter, vill vi på förhand meddela att intervjun kommer att spelas in. Allt material behandlas konfidentiellt och materialet i uppsatsen kommer att presenteras på ett sätt som inte gör det möjligt att identifiera dig eller din arbetsplats. Uppsatsen är dock en offentlig handling och kommer att finnas tillgänglig på Högskolan i Skövde.

Medverkan i studien är frivillig och du har rätt att när som helst dra dig ur undersökningen.

Du kommer att få en sammanfattning av studien efter avslutad examen.

Har du några frågor är du välkommen att kontakta någon av oss eller vår handledare.

Vänliga hälsningar

Csilla Norenus & Eva Audhav

Csilla Norenus
Kandidatstudent i
Folkhälsovetenskap
Telefon: xxx-xx xx xxx
e-mail: csillanor@gmail.com

Eva Audhav
Kandidatstudent i
Folkhälsovetenskap
Telefon: xxx-xx xx xxx
e-mail: Eva@CoachEvA.se

Mervyn Gifford
Handledare
Universitetslektor i
Folkhälsovetenskap på
Högskolan i Skövde
Telefon: xxxx-xxxxxx
e-mail: xx@his.se

Bilaga 4 EU-OSHA:s Rekommendationer

EU rekommenderar arbetsgivare:

- 1 att ge arbetstagarna tillräcklig tid att utföra sina arbetsuppgifter,*
- 2 att ge tydliga arbetsbeskrivningar,*
- 3 att belöna arbetstagare för goda insatser,*
- 4 att se till att arbetstagarna kan lämna klagomål och att ta dessa på allvar,*
- 5 att ge arbetstagarna kontroll över sitt arbete,*
- 6 att minimera de fysiska riskerna*
- 7 att låta arbetstagarna delta i beslut som påverkar dem,*
- 8 att anpassa arbetsbelastningar efter varje arbetstagares kunskaper och resurser,*
- 9 att utforma uppgifterna så att de blir stimulerande,*
- 10 att tydligt definiera arbetsroller och uppgifter,*
- 11 att ge möjlighet till social interaktion, och*
- 12 att undvika otydlighet när det gäller arbets säkerhet och karriärutveckling.*

EU visar de fackliga representanter att forskningen har identifierat följande faktorer som viktiga för en lyckad insats av stressförebyggande åtgärder på arbetsplatsen.

- a) en adekvat riskanalys,
- b) en grundlig planering och stegvisa tillämpningar,
- c) en kombination av åtgärder riktade mot arbetsorganisationen och mot arbetstagarna själva,
- d) särskilt framtagna lösningar för enskilda arbetsplatser,
- e) att de utövande personerna är rutinerade och åtgärderna stöds på bevis,
- f) dialog, partnerskap och delaktighet av arbetstagarna, och
- g) upprätthållna förebyggande åtgärder och stöd från den högre ledningen

(EU-OSHA, 2012a)

Råd nummer 6 användes inte i detta examensarbete då det inte riktades mot fysisk arbetsmiljö.

Bilaga 5 Teman

Följande preliminära teman användes vid analysen

- 1– **Tid** Tidspress, €-press, deadlines, verksamhet fortgår, chefers arbetsbelastning
- 2 – **Kommunikation** webbinfo, kanaler Dialog, **kommunikation**, att se varandra
- 3 - **Kunskap**/okunskap **Utbildning** i stress, stressht & kännetecken, okunskap
- 4 - **Kultur**/tradition , Ledarskap, Rollen, Rädsla **Yrke i förändring** - Kulturen på företaget, arbetsmetoder, företagsförändringar , globaliseringar, högt i tak
- 5.**Organisation**/ledarskap **Kontroll**, extern, intern & självkontroll
6. **Ansvar**, eget , andras Allas **vilja**, individers vilja, förändringströtthet
7. **Stödfunktioner**, Tillgänglighet, information var är den, **Stödfunktioner**, **HR-personal** , som ställer krav & tar fram data, processer
8. **Ökande Krav**, mer jobb **Tydighet** i arb uppgifter, otydliga förväntningar

Bilaga 6 Analysmatris

Preliminärt tema	Kod	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9	Informant 10	Informant 11	Informant 12	Informant 13	Informant 14	Informant 15	Informant 16
Press	ekonomisk press	9,26	269				134			3	191, 227, 480				192	190	
	tidspress		63		126			167	12, 157	15, 250	17, 143	10,16, 87, 102,105, 130, 142,239, 242	9	76	4,21, 51	6,11, 80, 153	36, 75
	arbets-belastning	180		136,147, 183	154	250, 402	82, 121	21	68, 170	76, 189	187	77			39, 51	80	
Kommunikation	informations spridning	185		355					143	35	195, 219, 439, 451		143, 156				
	öppen dialog				320		141	13			305	38, 150,	9, 111, 120	11,56, 151		43	
	otydlig info/riktlinjer										204, 320, 324, 335, 376	169	73, 82, 172	30	27	17, 159	118
Kunskap	medvetenhet	90	132			108, 187					233, 259		119, 137, 168	164		86, 185, 236	

	brist på kunskap om stress		147,432,453,465	132,171,275,299,375,449	279		104,119	84,123,180	139,184	392	150		16,200	134			
	statistik			418,424			102,280	61,184	68	423	270	111,208,214,208,215	268	177	94,242,250	131	
	saknar utbildning		86	483						169,207,238		168,	231	75			
Kultur	yrke i förändring	55,195	265,275,285,	93,146,181,285	119,		326,389			351,358	44,91		40,162		29,139,145	59,79	
	rädsla/högt i tak					145	13	169		58,418	32,272	118,129,133,210,	200,266	39,88,115,166		94	
	belöning	106,154,171			25		224		16,216	37,50			47,50	70	24,163	22	
	att se varandra	149,161		147,171,183,432,443,490	285				26	130				87			
	gemenskap	233		349		79	104,238	255	129,212,222					78			
	anpassning		294				46,67				198,203		40,107	64	34	11	
	delaktighet/ att kunna påverka					387	9,17	38		95	82,108	60	53	97		72	
	grund-värdering						46	146,160	20		30,340,368,407,432	156,215,219,234,250	92,126	60,105		72,114,119,206	15,20

	koncern		259	269, 319		359	46		92		136, 262, 357, 423	64, 219, 234	23, 30, 108			124
Organisation	intern kontroll	226		80	4, 13, 105, 119	332	9,15	82, 93		95, 173, 50		111,231, 242, 254	43	80,86, 133	37	34, 58, 66
	utvecklingsmöjlighet				36				132	152,	160					
	ledarskap										346		38, 92,162, 175,182	70,74, 104, 121, 133, 167, 183, 194, 241	9,34, 55,98,148, 153, 171	51, 165, 209, 236
ansvar	eget ansvar	136, 297	132	65,76, 147,171, 444,	132, 219, 299, 359	164, 215, 227, 264		119, 125, 185, 193, 295, 324	68,71,156	62, 180	77, 439		43	13		38, 42, 49
	chefsansvar/(personal-ansvar)	171		19,147, 171,183, 355,376, 432,444, 453		164, 250, 276, 285		160	68	40, 46,56	200,230, 238,363		47,61,66, 153	13,40, 171		8,62, 80, 160
	lednings-ansvar					164, 177		370		166	327					108,221
	fackets ansvar					164, 177					439, 451, 467, 470					
	motivation	286, 297			68, 324, 414,	,180, 210, 271, 333		39	302, 326			,96, 102, 246, 337	155	5,197		173
Stödfunktion	HR-	293							194	236		150,183				108,226

	verktyg/ enkät	250, 255	170, 200	408, 417				244			212, 401, 407	40, 137	98,143	212, 253, 276			
	tillgänglig- het					398	82			231, 241			157		163		
	företags-hälsovård											145		245,z 253	126, 132	114, 119, 130, 126, 133, 179, 192, 213, 221,	
Ökandekrav	nya uppgifter	26				80		332									59,86
	otydliga krav	33, 47		269	207	374	94	13, 70		111	40, 115		15, 22, 161		25		
	förändring i samhället		331		93, 442, 449	198, 316				108		72, 97, 105, 160, 185		143		11	
EU rekommendationer	genomför-barhet	125	3, 162	4, 393	35, 78, 346	86, 332	25, 39, 127	154	8, 135, 143	166, 195, 231, 236	337,			2			
	hinder			386	132	271,279	60	167,	153	172, 180, 250	480						
	förut-sättningar		341	360, 366, 490	83, 115, 119, 124, 414	164, 177, 180, 374	121		217	212, 216, 222, 242	179	239,	116			231	
Relation mellan faktorer	förstärkande effekt	47			27									76	122		134
	konflikt	216			35, 248, 263, 309,		28	66	74		10, 22, 68	4, 81, 198			17, 103, 194		

Figur 1. Analysmatris, Informanternas utsagor, i form av meningsbärande enheters radnummer.

Bilaga 7 Resultatmatris

Tema	Kodgrupp	Kod
Kultur inom företaget	Företags-klimat	att se varandra
		gemenskap
		grundvärdering
		ledarskap
		rädsla/högt i tak
	Effekter av förändring i samhället	yrke i förändring
		anpassning
		koncern
		förändring i samhället
	Ansvar och befogenheter inom olika roller	eget ansvar
		chefsansvar/(personal-ansvar)
		lednings-ansvar
		fackets ansvar
Krav kontroll och stöd	Krav på lönsamhet	ekonomisk press
		tidspress
		arbets-belastning
	Faktorer som påverkar möjligheten till att ha kontroll	belöning
		delaktighet/ att kunna påverka
		intern kontroll
		utvecklingsmöjlighet
		motivation
	Stödfunktioner	statistik
		Human Resources (HR)
		verktyg/enkät
		tillgänglighet
		Företags-hälsovård FH)
Kunskap och kommunikation	Kunskap om psykosocial arbetsmiljö och stress	medvetenhet
		brist på kunskap om stress
		saknar utbildning
	Otydliga riktlinjer och förväntningar	otydlig info/riktlinjer
		ledarskap
	Öppen dialog och delaktighet	informations spridning
		öppen dialog

Figur 1. Resultatmatris i form av koder, kodgrupper och nya identifierade teman.