

# Var finns makten över arbetsvillkoren?

En guide om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande

*John Ylander och Annika Härenstam*

---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:44

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist



*Arbetslivsinstitutet*



## Förord

Denna arbetslivsrapport beskriver i kort sammandrag resultat från ett av tre forskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet ”Var finns makten över arbetsvillkoren?

– Fallstudier av privata och offentliga arbetsplatser i olika verksamheter”. Projektet utförs i multinationella företag inom klassisk svensk industri. Arbetet ligger till grund för en kommande avhandling av John Ylander under 2008 med Svante Leijon, Handelshögskolan i Göteborg och Annika Härenstam, Arbetslivsinstitutet som handledare.

Projektet ”Var finns makten över arbetsvillkoren? – Fallstudier av privata och offentliga arbetsplatser i olika verksamheter” omfattar ytterligare två fallstudier. Den ena studerar tekniska och vård/utbildningsförvaltningar i två kommuner i Sörmland (Tina Kankkunen, 2006), den andra utförs inom äldreomsorg i privat, kommunal och kooperativ regi av Chatrine Höckertin. De tre studierna har en gemensam frågeställning: Hur utövas ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön i dagens organisationer? Projektet finansieras av FAS (Dnr:2002-0316) och leds vid Arbetslivsinstitutet av professor Annika Härenstam. I projektgruppen ingår Chatrine Höckertin, Tina Kankkunen, Tor Larsson, Staffan Marklund och John Ylander. Projektet har genomgått etisk prövning vid regionala etikprövningsnämnden i Stockholm, Dnr:04-033/5.

Huvudsaklig målgrupp för rapporten är företag och chefer i högre befattning, samt personer verksamma i nära kontakt med underställd personal. Oavsett erfarenheter av att arbeta med, eller fundera kring, frågor om den psykosociala miljön bör rapporten kunna tillföra idéer och kunskap om hur den psykosociala arbetsmiljön kan hanteras på ett bra sätt i företag .

En förutsättning för att kunna genomföra en studie av den typ som här redovisas, är att forskare ges tillträde till det inre liv som utspelar sig i moderna organisationer. Volvo HR Service Center, Volvo Aero och Volvo Group NAP, har på ett föredömligt sätt berett tillträde till just dessa områden.

Ewa Wigaeus Tornqvist  
Professor, chef för Enheten för Arbetshälsa

Förord .....	1
Inledning.....	3
Varför studera Makten över Arbetsvillkoren? .....	4
Makt .....	5
Handlingsutrymme .....	5
Arbetsvillkor.....	5
Psykosociala faktorer i arbetsmiljön .....	6
Ansvarsrelationer .....	6
Hur har vi gått till väga?.....	6
De studerade organisationerna .....	7
Metod .....	7
Critical-Incident intervjuer .....	9
Återkoppling & Workshops .....	10
Informationssökande intervjuer.....	11
Generellt om kritiska perioder.....	11
Exempel på psykosociala teman ur intervjuer med baspersonal.....	12
Vad innebär en ”miljö” och vad menar vi med ”arbetsmiljö”?.....	14
Hur påverkar organisatoriskt handlande psykosociala arbetsvillkor?.....	16
Hur omfattande kan psykosociala problem vara egentligen?.....	16
Erfarenheter av psykosociala problem .....	17
Aktörer & Skyddsfunktioner .....	17
Egenansvar .....	18
Ansvarsrelationer och Tillitsrelationer.....	18
Tidsdimensionen .....	19
Att förhindra kritiska perioder.....	20
Psykosocial arbetsmiljö inte enbart en arbetsgivarfråga .....	21
Ett personalorienterat ledarskap .....	22
Arenor.....	22
Formellt ansvar och informellt stöd .....	23
Tillit och makt har betydelse för psykosocial miljö.....	23
Konkreta tips om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande .....	24
Referenser.....	25
Webb .....	25

## Appendix I

## Inledning

Den undersökning som här avrapporteras är en del i en större studie som genomförs av Arbetslivsinstitutet kallad ”Var finns makten över arbetsvillkoren? – Fallstudier av privata och offentliga arbetsplatser i olika verksamheter”. Projektet påbörjades under 2003 och ska pågå minst till 2007. Studien söker svar på frågor om **hur moderna organisationer hanterar psykosocial arbetsmiljö** samt **hur problem i den psykosociala arbetsmiljön gestaltar sig**. Vi kommer i nedanstående rapport beskriva det forskningsarbete som gjorts hittills. Vi vill därigenom belysa en aktuell problematik med generellt arbetsorganisatoriskt intresse. Rapporten redovisar resultat av analys av empiri som samlats i en av de tre delstudierna vilka har redovisats för ledningsgrupperna vid de tre bolag inom Volvo Group där projektet genomfördes. De mer teoretiska aspekterna på samma problematik finns att läsa i John Ylanders rapport till halvtidsseminarium vid Handelshögskolan i Göteborg (Ylander 2006).

Vill man arbeta med den psykosociala miljön måste man acceptera att psykosocial miljö inte är en sidoordnad verksamhet, som kan uppmärksammas lite då och då, utan en högst central och verksamhetsnära process. Alla aktörer i en organisation påverkar och påverkas av de handlingar och erfarenheter som man delar inom organisationen. Oavsett hur mycket enskilda aktörer tror sig påverka det psykosociala klimatet kommer människor inom organisationen att vara beroende av ett ömsesidigt ansvarstagande från såväl arbetsgivare som arbetstagare och kollegor.

Vi som genomfört studien som presenteras nedan, kan i sken av resultaten fråga oss om utvecklingen inom information och kommunikation och en tydligare internationalisering av marknader gjort att nya former av organisering sprungit ifrån vår traditionella förståelse för vad en organisation är. Tillit till chefer och medarbetare har kommit att bli centrala funktioner för att människor ska kunna orientera sig i en allt mer dynamisk och föränderlig miljö inom de organisationer där de dagligen förväntas vara verksamma.

Hur den egna arbetsmiljön eller organisationen hänger samman med det man kallar psykosocial miljö kan upplevas som diffust och abstrakt. Vi hoppas därför kunna avmystifiera begrepp som ”psykosocial” och konkret peka på faktorer som påverkar psykosocial miljö. Här finns också direkta råd och förslag på hur chefer och andra i organisationer kan arbeta med psykosociala frågor. Det är viktigt att alla människor som ingår i en organisation förstår hur dessa samband ser ut, för att på så vis underlätta arbetsmiljöinriktat handlande.

## Varför studera Makten över Arbetsvillkoren?

Att man väljer att genomföra en sådan här studie har flera orsaker. Arbetslagstiftningen ger sedan ett par år möjligheter till differentiering och anpassbara organisationsformer. Den lämnar samtidigt höjda krav på systematisk uppföljning av arbetsmiljö och skärpt reglering av arbetsvillkor. Krav som är desamma oavsett bransch eller sektorstillhörighet. Inom den moderna organisationsforskningen har man visat att det i många företag och förvaltningar sker en uppdelning och distansering mellan å ena sidan planering och ekonomi och å andra sidan personalfrågor och arbetsmiljö. Arbetsmiljön har med förändrade ansvarsrelationer och genom matrisorganisationer och rumslig splittring, kommit att bli allt mer komplex vilket arbetsgivare i enlighet med krav på god psykosocial arbetsmiljö måste försöka hitta lämpliga former att hantera. Hur arbetsgivare organiserar sin verksamhet för att matcha dessa krav är av stort intresse för detta projekt.

För det här projektet har makt en central betydelse därför att makt betonar tre saker; aktörer, handlingar och ansvar. Vad vi vill åstadkomma med frågan är en möjlig skärning mellan tre begrepp som samtidigt har stor betydelse för flera ändamål. De tre begreppen är betydelsefulla för att förstå hur organisationer skapar förutsättningar för effektivitet och god psykosocial arbetsmiljö. Begreppen har också betydelse för de arbetsrättsliga aspekterna av modernt arbetsliv.

### Att studera Makten över Arbetsvillkoren blir därför intressant av följande skäl:

- I ett arbetsrättsligt perspektiv är det viktigt att klarlägga formella ansvarsförhållanden mellan aktörer inom en organisation.
- I ett organisationsperspektiv är begreppet handlingsförmåga ofta åtråvärt, både för enskilda anställda och för organisationen som helhet. Begreppet handlingsförmåga har också populärt använts för att definiera hälsa<sup>1</sup>.
- Att ställa frågan "Var finns makten över arbetsvillkoren?" är att på ett konkret sätt efterfråga en möjlig nyckel till att hitta viktiga samband mellan handlingsförmåga, hälsa och ansvarsförhållanden.
- Att hitta en nyckel mellan begreppen handlingsförmåga, hälsa och ansvarsförhållanden är viktigt ur forskningssynpunkt såväl som ur ett organisationsperspektiv. En fördjupad förståelse för dessa samband kan utgöra en viktig konkurrensfördel i ett modernt arbetsliv.

---

<sup>1</sup> Se Antonovsky, A. (1991), Brülde & Tengland (2003:195,ff), Lennart Nordenfeldt beskriver en helhetssyn på hälsa: "En människa har full hälsa, om och endast om hon i en standardsituation har förmågan att realisera alla sina vitala mål. Med ett vitalt mål menas här en nödvändig förutsättning för att en person skall kunna uppnå ett tillstånd av minimal tillfredsställelse. En människa har å andra sidan, någon grad av ohälsa om det finns något vitalt mål som hon inte fullständigt kan realisera. Hon har en sjukdom om hon hyser någon kroppslig eller mental process som är sådan att den tenderar att sänka hennes hälsoliv, dvs. skapa ohälsa." (Nordenfeldt 1991, s. 72)

## Makt

Makt i det här projektet anges som en källa för handling. Termen ”empowerment” ligger inte långt borta i detta sammanhang. I kärnan av begreppet ligger idén om att makt kan förändra och att handling gör skillnad.

Makt liknas vid ett nätverk som man inte kan ställa sig utanför. Det går inte att dela upp olika aktörer i två grupper, makthavare och maktlösa. Maktrelationerna korsar varandra och den som är maktlös ur ett perspektiv kan vara makthavare eller ha makt i ett annat.



Makt i substantiell mening existerar inte. Makt är inte, makt utövas. Vi ser makt som ett nät av lätttrubbade, olikartade, ostadiga styrkeförhållanden i mellanmänskliga relationer. Makt bygger på relationer och har därför inte ett centrum eller en sida. Makt utövas mellan parter och anger en relation mellan förmågor. Makt nät är inte bara intentioner eller intressen hos särskilda individer. Frågan om vem som har eller utövar makt leder ofta till missförstånd. Frågan är hur makten påverkar relationer mellan aktörer inom en organisation. Maktutövandet blir en fråga om hur handlingar och erfarenheter ger struktur åt andra möjliga handlingar vilket påverkar andra aktörers utrymme att agera<sup>2</sup>.

## Handlingsutrymme

En följd av att arbetsmiljöbegreppet har vidgats är att betydelsen av arbetsorganisation och de anställdas möjligheter att påverka sin arbetssituation och hälsoutveckling har studerats i större utsträckning. Den välkända krav-kontrollmodellen (Karasek & Theorell, 1990) säger att ohälsa inte endast beror av alltför höga krav i arbetet utan också av det utrymme för kontroll som individen har i sitt arbete. En belastning kan ses som positiv, om den av individen upplevs som en utmaning, och om den samtidigt medger en möjlighet för individen att ha kontroll över arbetssituationen. Samma belastning kan, om individen upplever sig sakna kontroll över situationen, skapa negativ stress. Individer som upplever sig ha ett handlingsutrymme som de själva kan påverka, till skillnad från dem som upplever att deras handlingsutrymme påverkas av yttre omständigheter som de ej råder över, kan utifrån detta perspektiv skapa stabilitet i sin miljö, och möta perioder av anspänning med påföljande perioder av avspänning och återhämtning<sup>3</sup>. Bortfaller möjligheter till balansering eller påverkan av detta slag kan situationen däremot bli problematisk, problemen ökar och blir gradvis allt större. Handlingsutrymme har därmed betydelse för hälsa.

## Arbetsvillkor

De förutsättningar för arbete som ges inom ramen för en organisation utgör i stort det man kallar arbetsvillkor. Den fysiska arbetsmiljöns komponenter har inverkan på individens fysiska välbefinnande i form av motsvarande sensoriska upplevelser. Förhållanden som ljus, klimat och utrymme påverkar arbetsvillkor, men arbetsvillkor påverkas också av faktorer som löneformer, arbetstidsförläggning, arbetsfördelning, sociala relationer mm<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Jämför Foucault, M. (1982), Giddens, A. (1984)

<sup>3</sup> Wikman, A. i Arbesliv och Hälsa (2004)

<sup>4</sup> Se Westlander, G. (1978)

## Psykosociala faktorer i arbetsmiljön

Psykosociala faktorer i arbetsmiljön omfattas av förhållanden som kan hänföras till den fysiska arbetsmiljön och sådana aspekter av arbete som hur arbetet organiseras och leds, samt hur krävande arbetet är. Graden av inflytande i arbetet har betydelse. Det omfattar även relationer mellan enskilda arbetare och inom arbetslag samt hur relationer mellan arbetstagare på olika nivåer och ledning på olika nivåer ser ut. Man måste ibland gå via de berördas beskrivningar och upplevelser för att kunna fånga upp och studera effekter av psykosociala faktorer<sup>5</sup>.

### Ansvarsrelationer

När vi undersöker makten över arbetsvillkoren är det **relationer mellan aktörer** som studeras. Att studera relationer och relationers påverkan på enskilda aktörer är komplext och det är viktigt att klargöra vilken typ av relationer som avses att studera.

#### Dessa relationer är:

- Formella ansvarsrelationer, dvs. formella relationer som ges av organisatoriskt strukturella orsaker eller av lagstiftning.
- Informella ansvarsrelationer, dvs. informella relationer vilka har visat sig vara grundade på tillitsrelationer som normalt är ömsesidiga

Vi har valt att studera olika typer av relationer därför att det har visat sig att just relationer mellan människor har betydelse för hur olika aktörer uppfattar sina handlingsalternativ när de ställs inför situationer som kan komma att påverka den psykosociala arbetsmiljön.

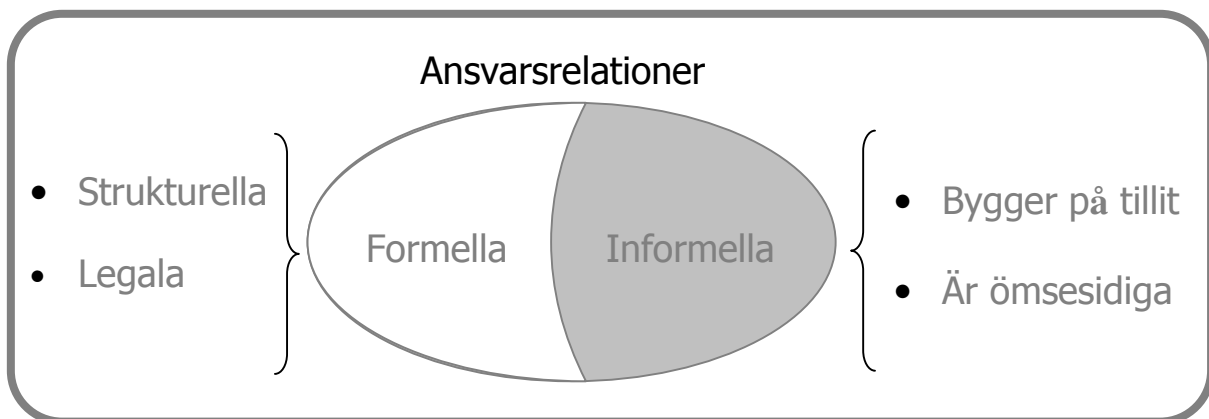


Illustration: Formella och informella ansvarsrelationer

För att studera ansvarsrelationer inom ramen för en organisation behöver man identifiera **relevanta situationer** eller moment där **ansvarsrelationer kommer, eller borde ha kommit, till uttryck**. Vi har därför låtit genomföra intervjuer med anställda och chefer inom Volvo Group i flera omgångar.

<sup>5</sup> Se Westlander, G. (1978)



## De studerade organisationerna

Den yttre miljö där studien ägt rum är inom tre enheter inom **Volvo Group**. De enheter som studerats är **Volvo HR Service Center**, **Volvo Group NAP** och **Volvo Aero**. En gemensam nämnare för de enheter som studerats är att genomgripande förändringar successivt skett under ett antal år. Två av organisationerna är tjänstemannaorganisationer, den tredje är att betrakta som modern industri.

## Metod

Fallstudier är en utmärkt metod att förstå mekanismer kring makt och ansvarsrelationer när man studerar organisationer. En vanlig missuppfattning är att fallstudier endast kan beskriva ett särskilt sammanhang, som bara har betydelse för den miljö eller det fenomen som studerats. Tvärt om resonerar vi att fallstudier är ett utmärkt sätt att i detalj få kunskap som har ett generellt intresse<sup>6</sup>.

Tre Volvobolag kontaktades under 2004, genom Volvos chef för hälsa och arbetsmiljö, med förslag om deltagande i förevarande studie. Fallstudiernas upplägg diskuterades och godkändes och kontakter knöts med ledningsgrupperna vid de tre bolagen. Kort därefter kontaktades även 38 slumpmässigt utvalda arbetstagare vid de tre bolagen med förfrågan om frivilligt deltagande i studien.

Projektet tog som utgångspunkt att välja den lägsta nivån, dvs. enskilda anställda, inom varje studerad organisation, som startpunkt för studien. Intervjuer utfördes med baspersonal (de som inte hade egen underställd personal) för att efteråt kompletteras med ny information från högre organisatoriska nivåer. Vi ville bland baspersonalen hitta exempel på sådana situationer som i någon mening varit mentalt och själsligt viktiga, i positiv eller negativ mening, för de intervjuade. Dessa upplevelser kunde vara både privata och arbetsrelaterade. Vi intresserade oss för erfarenheter i allmänhet men följde upp dem som hade organisatorisk betydelse i synnerhet.

Tanken var att man på detta sätt, genom att hitta kritiska perioder, då viktiga erfarenheter gjorts, kunde illustrera skeenden då organisationen satts på prov och då arbetsvillkoren ställts på sin spets. Syftet med detta var inte att beskriva ett vardagligt skeende eller det vardagliga arbetets villkor, snarare att genom en förstärkning i sådana moment som berört den psykosociala arbetsmiljön, arbetsvillkoren eller arbetsorganisationen, synliggöra en verklighet av betydelse för enskilda arbetstagare i organisationen.

Den typ av material vi samlat in är först och främst berättelser om kritiska perioder. För att fånga upp denna typ av berättelser användes en beprövad intervjuteknik kallad *critical-incident metoden*<sup>7</sup>. Genom att sammanställa berättelser om kritiska perioder från olika delar i samma organisation kunde vi hitta både likheter och skillnader i det som beskrivs i intervjuerna. En för projektet viktig linje har varit att hitta större och mer övergripande samband i materialet, för att sedan se vilka faktorer som varit specifika i enskilda fall.

Utöver *critical-incident* materialet samlade vi även in andra typer av intervjudata och dokument från de studerade organisationerna. Ledningspersoner och närmast ansvariga chefer

---

<sup>6</sup> Härenstam mfl. (2006)

<sup>7</sup> Se Ericsson & Larsson, (1974,1986)

intervjuades, samt andra aktörer, till exempel skyddsombud, som kunnat tydliggöra vad som hänt och gjorts i organisationen i samband med kritiska perioder.

Intervjuer med ledningsgrupperna i de studerade organisationerna har skett gruppvis och mot bakgrund av den information som vi fått in i de första critical-incidentintervjuerna. I de fall där organisationens formella aktörer inte varit framträdande har det varit lika viktigt att studera vilka informella aktörer som haft betydelse för händelseförloppet under den givna perioden. Intervjuer med ansvariga aktörer, som närmast ansvariga chefer och skyddsombud, har utförts som enskilda, semistrukturerade intervjuer. Att kalla dem semistrukturerade betyder att de hade en strukturerad inledning och avslutning, men med en helt öppen passage i mitten där vi fick öppna berättelser om livs- och ledningserfarenheter beskrivna och berättade av de intervjuade. Under dessa berättelser styrde intervjuaren minimalt vad den intervjuade återgav.

Intervjuerna har i så stor utsträckning som möjligt gjorts i direkt anslutning till den plats där arbete huvudsakligen utförs. Detta tillvägagångssätt har valts främst för att intervjuer ska kunna genomföras i för intervjupersonen bekanta miljöer. På så sätt har också observationer av olika typer av arbetsmiljöer kunnat göras. Varje kategori, såsom baspersonal, ledningsgrupper och närmast ansvariga chefer har intervjuats med olika syften och teknik. Varje intervjuomgång har byggts upp mot bakgrund av den informationsinsamling som skett i föregående omgång.

Till metoden hör att varje intervju spelas in och skrivs ut ordagrant. Intervjumaterialet analyseras i flera omgångar, där varje steg av analysen som föregår en intervjuomgång, sedan följs av ett steg som innebär en helt ny analys av det föregående samt det nytillkomna materialet. Omfattningen på intervjumaterialet uppgår till ca 1300 sidor.

Fas	Intervju med	Antal intervjuer	Analys	Förväntad insikt
1	Critical-Incident intervjuer med anställda	36	Hur beskrivs kritiska perioder hur visar sig individuella effekter som hälsa, oro, välbefinnande?	Förstå kritiska perioder
2	Workshops: ledningsgrupper	3 gruppintervjuer 16 personer totalt	Hur agerar chefer under kritiska perioder?	Mekanismer i makt och arbetsvillkor. Relationer mellan människor på flera nivåer. Kartläggning av problemkomplexet.
3	Semistrukturerade intervjuer med chefer	17	Operativ ledning av kritiska perioder, hur uttrycker chefer sitt handlingsutrymme?	
3	Semistrukturerade intervjuer med skyddsombud	2	kritiska perioder, hur uttrycker skyddsombud sitt handlingsutrymme?	
4	Workshops: ledningsgrupper, "feed-forward reflecting"	3 gruppintervjuer 16 personer totalt	Hur komplext är fenomenet vi studerar?	

Matris: Metodansats beskriven stegvis, med antal intervjuer, intervjufokus, samt förväntad insikt.

## Critical-Incident intervjuer

Avsikten med critical-incidentintervjuerna var som beskrivits ovan att finna berättelser om perioder som varit viktiga för enskilda anställda. Syftet var att skapa en grund för förståelsen om vad som är viktigt och **avgörande för arbetsvillkor med avseende på psykosociala faktorer**.

En intervju där man använder critical-incident metoden kan ta upp emot två timmar, ibland längre, beroende på om intervjupersonen efteråt behöver få tid på sig att reflektera över sådant som väckts i intervjun. Intervjuupplägget delas in i tre stadier: den första inledande del av intervjun omfattar frågor som ger en bakgrundsbeskrivning om intervjupersonen, vilken typ av arbetsuppgifter och arbete man haft, vilken organisatorisk tillhörighet man har, hur mycket man jobbar osv. (För en ingående beskrivning av frågeformulär och frågor; se Appendix)

I nästa del av intervjun, den så kallade delen CI (critical-incident), ombuds intervjupersonen berätta om en eller flera perioder som varit viktiga, då man varit mer nöjd än normalt, eller då man mått dåligt. Det är viktigt att intervjun i detta skede tydligt avgränsas till de egna och personliga upplevelser intervjupersonen har haft. Intervjuarens huvudsakliga uppgift är att vara behjälplig med att leda intervjupersonen tillbaka till den period man vill berätta om. Här fungerar den första intervjudelens information som ett referensverktyg.

Den tredje och avslutande delen i intervjun har två funktioner. Den första handlar om att kartlägga intervjupersonens kontaktnät samt intervjupersonens egna och andras möjligheter till inflytande över intervjupersonens arbetssituation. När intervjupersonerna beskriver kontaktnäten är det främst kontaktnätens funktioner vi noterar, det vill säga i vilka situationer man vänder sig till vilken person för stöd, etc. Denna information kan sedan jämföras med de viktiga perioder som beskrivits i föregående del. Den fungerar också som en avrundning av intervjun, där man har för avsikt att föra intervjupersonen tillbaka till ett normalsamtal igen. Detta är viktigt för att intervjupersonen ska kunna känna sig i balans efter intervjun.

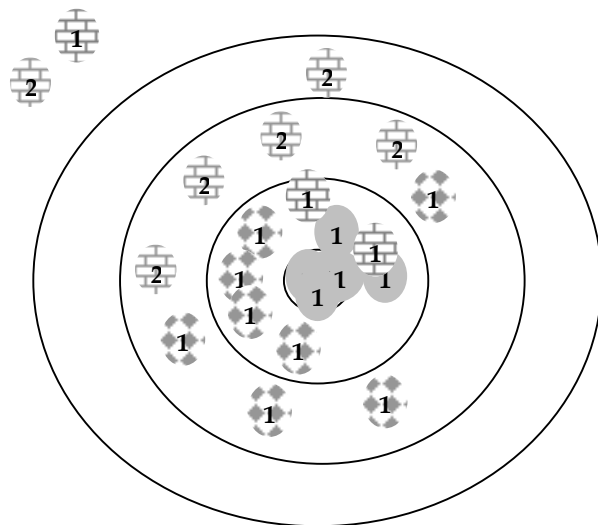
För att illustrera hur de intervjuade svarat och beskrivit sina relationsavstånd till de personer de vänt sig till under CI-delen av intervjun presenteras ett sociogram nedan. Ett sociogram fylls i av den intervjuade och de anger därmed två saker: personer de vänt sig till samt det ”relationsavstånd” de upplever till den personen. Varje enskild intervju gav ett specifikt sociogram, men dessa kan sammanställas och sociogrammet nedan visar ett samlat exempel på hur de intervjuade i ett av bolagen svarat på frågan:

### **Om Du upplever en problematisk eller känslig situation i arbetet:**

1. Vem kan Du vända Dig till?
2. Vem rådfrågar Du?

Sociogrammet nedan illustrerar vem de tillfrågade vänt sig till för stöd och vem de rådfrågat för att få hjälp med en problematisk situation i arbetet i samband med en kritisk period. Vi ser att de intervjuade frågar chefer om råd, men de tillfrågade gör det *efter* att de vänt sig till vänner och familj eller kollegor för stöd. Vanligt förekommande är också att de som vänder sig till chefen upplever ett långt relationsavstånd till denne. Relationsavståndet till chefen skiljer sig från relationsavståndet till vänner och familj och kollegor och därför tar det längre tid för chefen att få reda på att den anställde upplever en problematisk period.

Vi ser också att det finns undantag som markerar ett mycket kort relationsavstånd till närmaste chef och där den tillfrågade vände sig till chefen för stöd, vilket i det fallet underlättade att en dialog om en problematisk period tidigt kunde komma till stånd.



**Karta:**

●: Vänner/Familj    ◆: Kollegor    🧱: chef

Illustration: Sociogram över relevanta stödpersoner med relationsavstånd.

## Återkoppling & Workshops

Utifrån intervjuerna tematiserades sådana arbets- och livsupplevelser som var psykosocialt viktiga, vilka sedan illustrerades med aidentifierade exempel från critical-incidentintervjuerna. De angavs i termer av tid, dvs. när de utspelade sig, och process, dvs. i samband med vad som de utspelade sig. Sedan genomfördes med detta material en återkoppling till respektive ledningsgrupp för de enheter som studerats.

Återkopplingar lades upp som workshops där dialogen fokuserades på ledningsgruppens spontana reaktioner på de exempel som lyftes fram. Detta gjordes i syfte att belysa innehållet i critical-incidentmaterialets berättelser ur ett ledningsperspektiv. Här har sekretess för enskilda individer varit central och speciella detaljer har utelämnats med hänsyn tagen till den enskildes integritet. Vi kunde genom denna dialog skifta fokus i materialet. Från de extraordinära skeenden som gett upphov till kritiska perioder till den handlingspraktik som organisationens formella makthavare använder i hanteringen av psykosocialt relaterade arbetsmiljöproblem. Vi fick genom denna dialog stor hjälp att lägga ytterligare information till den föregående informationen som critical-incidentmaterialet gett.

Ledningsgrupperna kunde beskriva hur de arbetar med olika typer av problem. De kunde beskriva hur man aktivt eller passivt bidragit till specifika skeenden, eller hur man styrt sin verksamhet mot mål som med nödvändighet innebär förändringar som upplevs starkt av enskilda anställda. Denna information används för att klargöra faktiska bakomliggande orsaker till kritiska perioder som hade med den psykosociala arbetsmiljön att göra.

*”Ja det är ju inte alls konstigt med tanke på att vi har formulerat om hela arbetsbeskrivningen. Vi har ändrat arbetssätten enormt sedan 2000, när vi började förändra i Sverige. Vi har i Sverige en lång historia, vi har intervjuat folk utanför Sverige som inte varit berörda lika länge. Där de personer, den personal, som vi efterfrågar måste fungera i en mer frikopplad organisation och styra sitt eget jobb på ett helt annat sätt. Och det är klart, har du suttit 20 år i en oerhört trygg, inrutad arbetsform, där någon annan säger vad man ska göra, och sedan kastas in i det här så är det klart att många blir ju oerhört påverkade av det här. Vi har inventerat vad som behövs för en kompetensväxling i större utsträckning, sett över behovet av att få in nya kompetenser, och hitta lämpligare jobb för de individer som faktiskt inte klarar av eller inte vill eller kan arbeta i de här nya rollerna.”*

## **Informationssökande intervjuer**

Efter att ledningsgrupper intervjuats analyserades materialet en gång till. Det ursprungliga critical-incident materialet ställdes mot ett annat perspektiv och på så sätt framkom en annan bild av hur den psykosociala miljön påverkas av upplevelser och beslutsfattande. För att ytterligare tydliggöra vad som hänt under de skeden som hänförs till critical-incident berättelserna intervjuades de personer som nämnts som ansvarspersoner, det vill säga sådana personer som de intervjuade vänt sig till och som haft eller borde ha haft möjlighet att påverka situationen. Informationen från critical-incident intervjuerna användes som underlag och ansvarspersonernas upplevda handlingsutrymme kartlades.

Slutligen presenterades det sammanställda analysunderlaget för ledningsgrupperna en sista gång. Även dessa möten lades upp som gruppintervjuer med fokus på dialog och erfarenhetsutbyte mellan praktiker och akademi.

## **Generellt om kritiska perioder**

Kritiska perioder uppkommer sällan av en enskild händelse. Det är vanligt att intervjupersonerna beskriver ett skede i livet, en passage i ett livslopp, när plötsligt flera faktorer sammanfaller till en kritisk period. För att ledare och ledda i en organisation ska kunna förstå innebörden och konsekvenser av kritiska perioder måste de sättas in i ett sammanhang som synliggör hur organisationens aktörer kan påverka och förändra händelseförloppet. När man pratar om psykosociala arbetsvillkor är det just att se sammanhanget som är svårast och ofta avgörande för att nå en lösning.

Ett exempel på hur baspersonal ur industribolaget uttrycker en kritisk period kan se ut så här:

*”Jag såg inga problem alls, jag tyckte det var roligt. Det var mycket och stressigt och allting men det hade det ju vart länge. Varför jag inte såg signalerna själv, det begriper jag inte...”*

*Jag kommer speciellt ihåg en fredag så kom vi ner och skulle jobba...rätt som det är så börjar det låta som en grov bormaskin dovt in i huvudet. Den tog bort alla andra ljud, avskärmade allting, så jag gick in och satte mig och drack kaffe, efter en stund gick jag och fortsatte.”*

*”I det läget skulle jag bara gått hem, men inte ens det reflekterade jag över att det va en signal på nåt, att det blev för mycket. Jag såg liksom bara den dagen... Och sen, man känner bara starka tröttheten för jämnan...”*

“...Jag var tvungen att ta mig hit och träffa företagsläkaren. Jag kände att, jag reder inte ut det här, jag klarar det inte!”

*“Utifrån ditt perspektiv, kunde det ha hanterats på ett annat sätt? Kunde någon reagerat innan det gått så långt?”*

“Det tror jag inte. Om det fanns någon som kunde ha sett lite mer övergripande över min arbetssituation så kanske, men det var bråttom och vi låg ju efter länge i detaljer och kontroll och montering, de har haft problem med maskiner och tappat, så det är hela tiden mycket press där, skulle man ändra om den här arbetsorganisationen så. Då kanske det går att lösa.”

*“Det kanske inte var helt lätt att uppmärksamma dig? Du rörde dig i olika zoner.*

Ja, fyra olika zoner. Skötte förbättringslaget med protokoll och beställde grejer, hjälpte dom andra med robotarna när jag inte skötte min egen. Hade jag bara gjort en grej så hade det ju kommit fram. Så det var nog inte så lätt att se, utifrån.

När flera faktorer sammanfaller till en kritisk period kan det leda till en situation där man mår så dåligt att man inte klarar av arbetet. Den komplexa arbetssituationen medför i fallet ovan att personen inte klarar av att fullfölja sina arbetsuppgifter. Ett ytterligare exempel, den här gången från ett av tjänstemannabolagen visar att en kritisk period kan beskrivas så här:

“Man är väldigt, vad ska jag säga ... utsatt på det viset att man får, man har mycket kontakter, man har mycket korrespondens, mail. Det är mycket telefonsamtal, med folk som ringer och vill prata med en och ställa korta och långa och stora och små frågor hela tiden. Så att man försöker strukturera sig, ibland är det ju enkelt och ibland är det svårt. Man känner att, man känner sig jagad och det är väldigt många frågor som kommer, någon vill påminna mig om detta och jag har inte svarat på detta, och att man på nåt vis.. Vad ska jag säga, ..hur man hanterar det själv, att man kan ju väldigt lätt bli så här att man inte säger stopp, nu är det jag som bestämmer vilka frågor jag ska göra nu och i vilken ordning jag styr det själv så att säga. Att inte, “ja jag vet att du vill ha svar men du kan inte få det nu. Jag måste göra andra grejer idag och återkommer till dig så snart jag kan”. Om man inte kan disciplinera sig så, att det är så, så att man lyckas göra detta och stänger av telefonen. Om jag bestämmer mig för att i kväll, då är det arbetsfritt. Svarar inte jag i telefon, då jobbar jag inte. Då har jag min återhämtning så att säga, då är jag ändå inte så där stabil så att jag kan säga det “Ja, jag vet att du vill ha svar på den frågan, men jag kan inte svara dig just nu”. Att man också vågar säga det till en person. Gör man inte det, då tror jag att man låter alla de här telefonsamtalen och mailen bara svämma över en.”

Vi redovisar nedan exempel på de teman som analysen av flera critical-incident berättelser ledde fram till.

## **Exempel på psykosociala teman ur intervjuer med baspersonal**

Det är en stor bredd i de teman som har inverkan på arbetsmiljön i psykosocialt avseende, och de skiljer sig åt mellan verkstadspersonal i bolaget med industriproduktion och tjänstemännen i de två tjänstemannaföretagen:

## Verkstadspersonal:

- Verkstadspersonal uppgav att de i sitt arbete var beroende av sina arbetsgrupper och den trygghet det ger att känna tillhörighet.
- Verkstadspersonal upplevde att deras arbete inom Volvo präglades av en god miljö och att Volvo bedrev en god personalpolitik.
- Efter organisatoriska förändringar från affärsindelad produktionsprocess mot funktionellt indelad produktionsprocess beskriver de intervjuade oro. De känner sig otrygga därför att de förlorat överblick och upplever minskad information om den övergripande produktionsprocessen.
- Flera av de intervjuade i verkstadspersonalen utför sedan några år tjänstemannalika arbetsuppgifter kombinerat med deras normala arbetsuppgifter. De beskriver sig som blue-collar-tjänstemän. De har genom denna ansvarsförändring börjat arbeta mot fler kontaktytor, de uppger sig ha fått större kontaktnät, samt kunnat styra sitt arbete mot uppgifter de själva tycker är intressanta. Detta är för de berörda en positiv erfarenhet, men de uttrycker samtidigt splittring och gränslöshet. Här har vi sett en riskgrupp för framtida psykosociala problem.
- Genom intervjumetoden kom även många privata problem till uttryck. Privat relaterade problem hanteras olika av arbetsgivaren. Alkoholism eller andra typer av missbruk, tar Volvo, så snart hjälp sökes av den enskilde, omedelbart hand om. Det finns en bra handlingsberedskap för denna typ av problem. Andra typer av problem, som skuldsättning, skilsmässor och familjeproblem, är inte självklart giltiga skäl för arbetsgivaren att påbörja en hjälpsats trots att det kan få konsekvenser för arbetsklimatet.
- Flera av de intervjuade förmedlade ett allmänt hållet intryck av hur tufft det har blivit för verkstadspersonalen. Det som beskrivs är en större klyfta mellan arbetare och tjänstemän, en större klyfta mellan grupper i samhället, samt ett generellt hårdare marknadsklimat. Dessa beskrivningar var mycket generella. När intervjupersonerna i stället ombads förklara hur denna generella beskrivning har påverkat dem själva rent konkret framkom en annan bild, som snarare tydde på att den enskilde fått bättre arbetsvillkor. Detta pekar mot att upplevelsen av arbetsvillkor präglas av komplexitet.

## Tjänstemän:

- Intervjupersoner beskriver sin arbetsmiljö i paradoxer, exempelvis att de har krav på sig att arbeta flexibelt, men samtidigt ha långsiktiga stabila relationer med kunder, de har svårt att kombinera kraven.
- Stora frihetsgrader avseende arbetstider och val av plats för arbete innebär att de intervjuade upplever gränslösa arbetsvillkor<sup>8</sup>.
- På frågan om vad som har störst inflytande över deras arbetssituation är det egna nätverk och ofta även kunder som nämns.
- Många är organisatoriskt knutna till en global organisation, men upplever sig i sin praktik fortfarande mycket lokalt orienterade.
- Stöd och hjälp ska ske på deras egna villkor och får inte innebära ett utlämnande av den egna integriteten.

---

<sup>8</sup>Se mer om gränslöst arbete på [http://www.skolliv.nu/93/93\\_manniska\\_granslosa.html](http://www.skolliv.nu/93/93_manniska_granslosa.html). ” När arbetet ska anpassas till en allt mer oförutsägbar verklighet blir det följaktligen själv allt mer oförutsägbart. Det blir, för att uttrycka det annorlunda, allt mer *gränslöst*. ”

- Informella nätverk är viktiga men äger giltighet för rent arbetsrelaterade omständigheter.
- Tillhörigheten till Volvo är kluven, organisationen beskrivs dels som en juridisk organisation och dels som en operativ organisation, mellan den juridiska organisationen och den operativa organisationen upplever sig intervjupersonerna som gränslösa, med otydlig ställning, i förhållande till uppdragsgivare å ena sidan och till ansvarig chef å andra sidan.
- Flera personer är duktiga på att identifiera informella relationer och nätverk och upplever att det är avgörande för att klara sig i organisationen.
- Andra beskriver att de kan falla tillbaka på sin utbildning vilken ger dem en metod att strukturera sin situation.
- Intervjupersonerna kan mot bakgrund av sin utbildning skapa struktur för att klara upp akuta kritiska perioder. Genom informella nätverk inväntar man ett erbjudande om förflyttning till en säkrare plats i organisationen. På det sättet löser sig flera kritiska perioder.
- I samband med en kritisk period kan en problematisk situation i privatlivet vara utlösande för att arbetssituationen går över styr. När sådana händelser sker kan de intervjuade inte falla tillbaka på sin utbildning därför att den inte syftar till att vara en metod för den typen av problem. De kan heller inte vända sig till de informella nätverken, därför att de oftast bara äger giltighet för rent arbetsrelaterade omständigheter.

## Vad innebär en "miljö" och vad menar vi med "arbetsmiljö"?

I inledningen beskriver vi den miljö där studien ägt rum som tre enheter inom Volvo Group. Att prata om miljö på detta sätt är dels en lägesbeskrivning, för dem som är bekanta med de tre enheterna i koncernen blir genast ett antal komponenter kända som gör att en betraktare kan känna igen sig i miljöbeskrivningen. Men det belyser också en svårighet med att återge en rättvisande bild av de yttre förhållanden som skapar miljön, därför att en beskrivning av en miljö också är beroende av hur de yttre förhållandena *upplevs* av dem som vistas där. När vi pratar om miljö och arbetsmiljö gör vi det därför på två olika sätt. Man kan dela in miljön i en fysisk och en psykosocial miljö:

### Fysisk miljö som omger individen

- Den fysiska miljön är tillgänglig för mätning med instrument eller genom bedömningar som kan göras av en eller flera individer
- I den fysiska miljön kan man minska risken för skador genom att minimera exponering mot farliga ämnen, felaktiga arbetsställningar mm.

### Psykologisk/psykosocial miljö,

- Hur arbetet fördelas och leds
- Relationer
- Inflytande
- Arbetets karaktär
- Ansvar
- Arbetets mening
- Arbetets krav



- Den psykosociala miljön är svårare att mäta
- I den psykosociala miljön är man utsatt för ”ständig exponering”

Arbetsmiljöverket har listat exempel på psykosociala faktorer i arbetet som kan orsaka påfrestningar som kan leda till ohälsa<sup>9</sup>.

- Stor arbetsmängd – högt arbetstempo
- Ensidigt, upprepat och monotont arbete
- Oklara förväntningar på arbetsinsats – oklara roller
- Ständiga förändringar – otrygghet i anställningen
- Risker för hot och våld
- Skiftarbete – oregelbundna arbetstider
- Konflikter - kränkningar – trakasserier
- Arbete med människor
- Sociala kontakter
- Ensamarbete
- Den fysiska miljön

**Att studera psykosocial arbetsmiljö görs ofta genom att undersöka hur människor i en organisation upplever de yttre förhållanden som utgör deras arbetsmiljö och hur dessa upplevelser påverkar deras chanser att orientera sig i den miljön.**

**Hur väl de klarar detta påverkar i sin tur deras handlingsmöjligheter i organisationen, vilket i sin tur också påverkar andra människors handlingsmöjligheter därför att handlingar och erfarenheter ger struktur åt andra möjliga handlingar.**

## **Vad säger lagstiftningen om ansvar för psykosocial arbetsmiljö?**

Sedan arbetsmiljölagstiftningen genom ett riksdagsbeslut våren 1991 (IK/SAM) skärptes inom det psykosociala området har ansvarsområdet med avseende på arbetsmiljön vidgats för arbetsgivaren. I samband med införande av arbetslagstiftning som syftar till att ett systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, ska utvecklas vid varje arbetsplats, har också riktlinjer dragits upp för vilka lämpliga aktörer företagen kan vända sig till och samarbeta med i dessa frågor. Detta reglerades ursprungligen i AFS 1996:6 och senare i AFS 2001:1.

Arbetsmiljölagen utgår därmed från att arbetsgivarna och arbetstagarna kontinuerligt samverkar för en god arbetsmiljö. Arbetsgivarens ansvar är att bedöma och besluta om arbetsmiljön och till sin hjälp har arbetsledande befattning exempelvis skyddsombud och skyddskommitté vars roll är att bevaka och driva på arbetsmiljöarbetet. I riktlinjer för SAM nämner AFS 2001:1 företagshälsovården som samarbetspart för företagen, företagshälsovårdens uppgift är att förse arbetsgivaren med kunskap och hjälp vid sidan av företagets egna arbete genom personalenheten, personalmän, mfl.

<sup>9</sup> [www.av.se](http://www.av.se)

Det är ur ett arbetsrättsligt perspektiv enbart de formella aktörerna som nämns, men vi har i den här studien lagt vikt vid att uppmärksamma och följa upp även informella aktörer. Det vi då talar om är vänner, kollegor, ja till och med kunder, det vill säga aktörer som ibland inte finns inom organisationen. Även familj och andra externa aktörer har betydelse för den psykosociala arbetsmiljön.

## Hur påverkar organisatoriskt handlande psykosociala arbetsvillkor?

Här nedan visas med en enkel modell hur handlingar och beslut i en organisation påverkar den fysiska och den psykosociala miljön inom organisationen. Det är inom de gråmarkerade fälten vi har rört oss i den här studien, men notera att fältet **4b** i stor utsträckning påverkar den psykosociala miljön inom organisationen, även om de omständigheter som där nämns rent faktiskt inte utspelar sig inom ramen för organisationen. Viktigt att notera är också att det är i ruta **4a** vi med den här forskningsmetoden påbörjar själva studien. Det är de reaktionerna, hur anställda upplever sin arbetssituation och hur de mår som vi fångar upp med intervjutekniken i critical-incidentintervjuerna. Därefter börjar ett metodiskt utredande av föregående händelseförlopp som snarast kan liknas vid ett detektivarbete. I de första intervjuomgångarna är det rutorna **4a** och **3b** som är centrala. Sedan är det återkopplingar och workshops med ledningspersoner, samt intervjuer med andra formella eller informella aktörer, som ger oss möjlighet att analysera samband med rutorna **1b** och **2a**. Om man går tillbaka till de psykosociala teman ur intervjuer med baspersonal som listades ovan ser man där konkreta exempel på innehållet i ruta **1b** och **1a**.

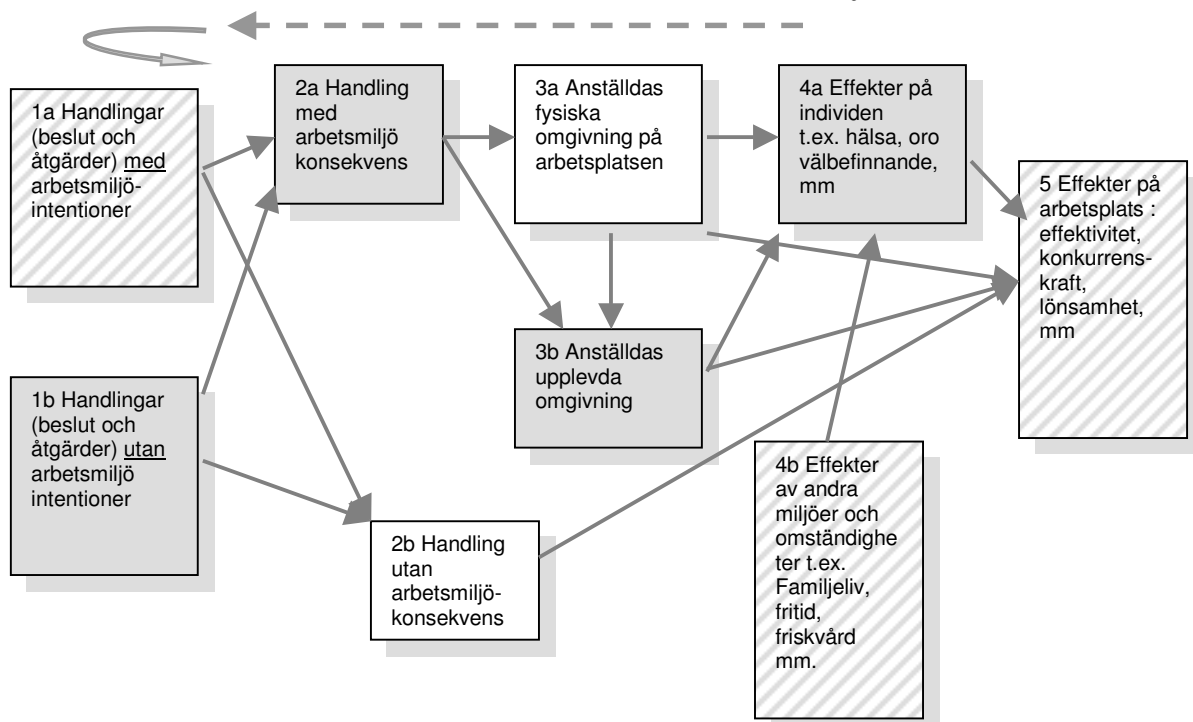


Illustration: Modell över forskningsprocessen, (med inspiration från Hörte, S. Å -Föreläsningmaterial i Arbetslivsinstitutets temaarbete tema SMARTA, 2005).

## Hur omfattande kan psykosociala problem vara egentligen?

Vi kan inte ge någon skattning på hur många som omfattas av händelser som kan klassas som kritiska perioder och som också lett till psykosocialt problematiska situationer i hela koncernen. Men vi kan enkelt skatta att av det 40-tal intervjuer vi gjort med baspersonal har

ungefär en av fem slumpvis intervjuade i den här studien återgett självupplevda händelseförlopp som klassas som kritiska perioder. För flertalet har detta medfört att personerna inte kunnat hantera situationen på egen hand och i några fall har det lett till både kortare och längre sjukskrivningar.

Vi har bland dessa fall sett goda exempel på hur formella aktörer tagit ansvar för att stötta personal och att de agerat för att förhindra att en psykosocialt problematisk situation förvärras. Vi har därmed följt upp ett antal berättelser om kritiska perioder, men det är genomgående det enskilda, ofta mycket pragmatiska, chefsinitiativet vi sett utgöra stödet i kritiska lägen, inte ett samlat grepp. Det finns hos enskilda anställda och chefer en dialog om hur kritiska perioder ska förebyggas men denna dialog är ännu inte klart formulerad kollektivt.

## **Erfarenheter av psykosociala problem**

Vi har sett att det är svårt att avgränsa vilka faktorer som påverkar psykosociala arbetsvillkor. Detta beror på att kritiska perioder härrör ur både privatliv och arbetsliv, vilket tyder på att det idag finns en komplexitet mellan arbetsfär och privatsfär. När intervjuade berättar om kritiska perioder utspelar de sig normalt i arbetsfären, men det är också vanligt att de utspelar sig i privatsfären men får konsekvenser i arbetsfären.

Vi har sett att psykosociala problem uppfattas som känsliga och att personal, när de behöver stöd inte genast följer formella delegationsordningar, utan vänder sig till dem som de har en förtroenderelation till. Psykosociala problem upplevs som privata och kan därför vara svåra att hantera med bibehållen integritet. Vi har generellt sett att personalen i första hand vänder sig till vänner och familj, alternativt kollegor, när det handlar om problematiska eller känsliga situationer. De av de intervjuade som vänder sig till sin närmast ansvariga chef eller annan formellt ansvarig aktör ger anvisning om att de gör detta i ett senare skede än till vänner och kollegor, och att när så sker anger de att relationsavståndet till chefen också större än till vänner och kollegor.

För många betyder de psykosociala förutsättningarna mycket för om de kan göra ett bra arbete eller ej. Goda psykosociala arbetsvillkor blir därmed en organisatorisk angelägenhet av fler skäl än rent legala eller humanitära skäl. Psykosocial arbetsmiljö påverkar handlingsförmågan för enskilda och därmed även handlingsförmåga rent organisatoriskt.

## **Aktörer & Skyddsfunktioner**

Vi har i intervjuer med enhetschefer noterat att cheferna har flera olika funktioner som de vänder sig till för att uppdatera sina kunskaper om den psykosociala miljön. En chef sitter av förklarliga skäl inte inne med all information och måste informera sig för att kunna utöva sitt arbetsmiljöansvar. Ofta nämner cheferna sina skyddsombud i samband med att vi diskuterat skyddsronder och arbetsmiljöfrågor *som rör den fysiska miljön*, men inte i samband med frågor som gäller den psykosociala arbetsmiljön.

Vi har dessutom kunnat konstatera att då chefer menar att de informerar sig genom sina skyddsombud, talar personalen i stället om andra aktörer de vänt sig till i samma frågor. Därför uppstår en situation där chefer tar in information från andra aktörer än den egna personalen vänder sig till för att få stöd i dessa frågor, vilket bland annat försvårar arbetet för ansvarig chef. Den kanske viktigaste källan till information, samtalen med underställd

personal har visat sig vara starkt beroende av en ömsesidig tillitsrelation när det handlar om psykosociala frågor.

Vi har också intervjuat skyddsombud med avseende på deras handlingsutrymme i psykosociala frågor. Utöver skyddsronnd och uppföljningsronnd är den dagliga kontakten med kollegor det sätt som skyddsombudet kan informera sig om hur kollegorna upplever sin arbetssituation. Skyddsombud kan påtala brister, det finns väl utvecklade system för detta med avseende på risker i den fysiska miljön, men det är otydligt vad skyddsombudet kan göra om det uppstår problem i psykosocial mening för deras kollegor. Ombuden menar att de inte har den kompetens som krävs för att avgöra djupare innebörd eller risker i dessa frågor. De menar dock att deras metod för att hantera risker i den fysiska miljön skulle kunna fungera väl även för psykosociala miljöfrågor, men att det krävs mer utbildning om psykosocial arbetsmiljö för att de ska kunna föra in psykosociala frågor i deras nuvarande praktik.

Ett ytterligare skäl till att skyddsombuden inte anser sig ha så stort handlingsutrymme i dessa frågor är att de inte har någon erfarenhet av att hantera psykosociala frågor. Att upprätta ett handlande för psykosociala frågor förutsätter en kultur där det är tillåtet att behandla den typen av ärenden.

## Egenansvar

Egenansvaret är en viktig del i Volvos ledningsfilosofi. Att administrera en mindre formell struktur i koncernen bygger på ett utvecklat egenansvar hos de anställda. I målstyrda organisationer som dem vi undersökt sker detta med nödvändighet. Komplexa ansvarsrelationer kombinerat med lösa eller tillfälliga relationer mellan chef och medarbetare försvårar ofta arbetet med att skapa goda psykosociala arbetsförutsättningar. Detta är en fråga som moderna organisationer bör ta på största allvar.

Egenansvaret är en viktig del i modern ledningsfilosofi. Att skapa och administrera en mindre formell struktur i koncerner bygger på ett utvecklat egenansvar hos de anställda. Det är dock viktigt att en kultur skapas, där det är okej att avgränsa och skapa förutsättningar för kontroll över det egna arbetet, om den enskilde ska kunna ta ansvar för den egna psykosociala arbetsmiljön. Det är också helt klart en försvårande omständighet för chefer och ledning när kontrollen över arbetsmiljön hänvisas till egenansvarets domän. Det ökar känsligheten i organisationen.

För de anställda handlar egenansvar i konkret mening inte endast om att ta ansvar för det egna arbetet. Arbetsmiljölagstiftning ställer idag krav både på arbetsgivare och arbetstagare och understryker därmed att det fordras medverkan även från de anställdas sida för att en tillfredsställande arbetsmiljö skall uppnås. Att i konkret mening ömsesidigt verka för ett gott psykosocialt klimat på arbetsplatsen brukar benämnas i termer av att proaktivt medverka till en god psykosocial miljö. I klarspråk betyder det att **egenansvar för arbetsmiljön handlar om att aktivt medverka till att skapa en tillitsrelation till sin närmast ansvariga chef.**

## Ansvarsrelationer och Tillitsrelationer

I alla de intervjuer som gjorts, med baspersonal, med chefer, med skyddsombud, även med externa chefer i andra enheter i koncernen, har de intervjuade fått ange vem eller vilka de vänder sig till för stöd i problematiska eller känsliga situationer. Vad vi sett vara avgörande för vem man vänder sig till när det handlar om psykosociala frågor är att det måste föreligga

en ömsesidig tillitsrelation för att man ska vilja vända sig till någon för stöd. Även om de intervjuade på ett intellektuellt plan vet att det är viktigt att vända sig till ansvarig chef uppger de att det är till vänner, kollegor, familjen, ja till och med till egna kunder som man först vänder sig, helt enkelt därför att man har en tillitsrelation till dessa aktörer.

I figuren nedan vill vi illustrera hur en chef (**CH**) med en formell ansvarsrelation ( ——— ) genom att skapa en tillitsrelation ( - - - ) till baspersonal (**BP**) försäkras sig om att skapa goda förutsättningar för att på ett tidigt plan kunna hantera psykosocialt viktiga arbetsmiljöfrågor. Föreligger ingen tillitsrelation är det vanligt att baspersonal i stället vänder sig till kollegor (○), det kan var både inom och utanför den egna enheten, eller till vänner/familj (⊙) och även till egna kunder (⊕).

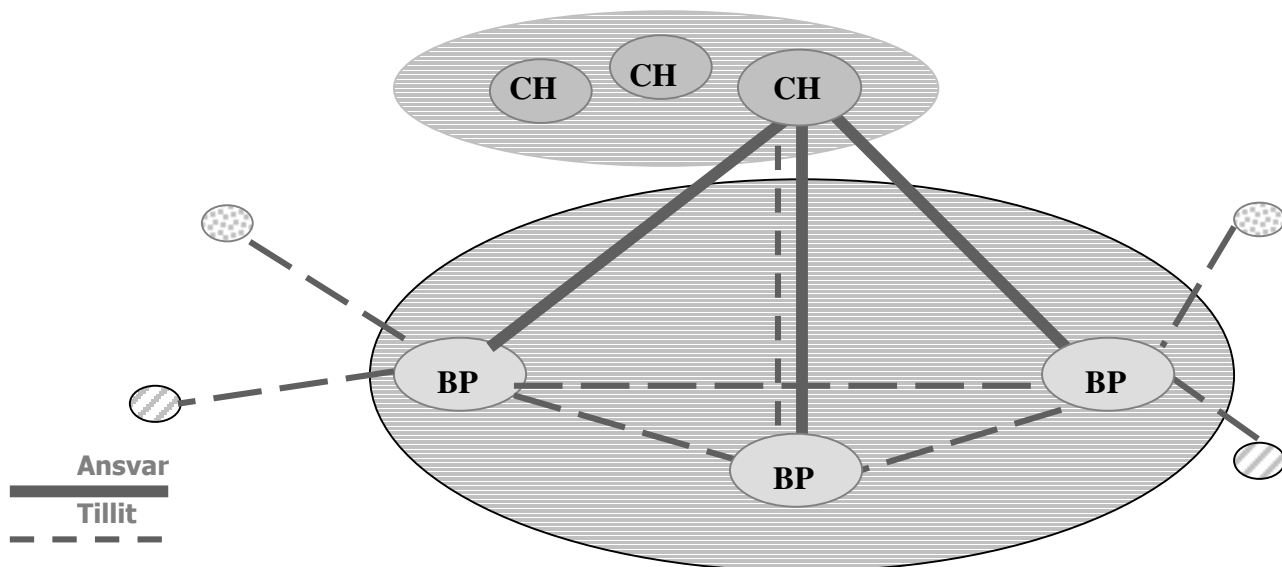


Illustration: Chefer och underställda med ansvars- och tillitsrelationer

## Tidsdimensionen

En intressant iakttagelse vi gjort är att när baspersonal i intervjuer beskriver kritiska perioder som hänger samman med aktuella organisatoriska förändringar, så talar de om dessa erfarenheter på ett sätt som skiljer sig från hur deras chefer beskriver samma händelseförlopp.

Vi har fått erfara att förändringar beskrivs olika beroende på utifrån vilken nivå i organisationen man talar. Att samma händelseförlopp beskrivs olika beroende på vertikal placering i en organisation är inte på något sätt ovanligt, men det är inte bara den organisatoriska nivån som har betydelse för hur förändring beskrivs. Vad vi har sett är att baspersonalens upplevelser och erfarenheter på organisationsnivå också har haft en annan tidsdimension än den har haft på ledningsnivå. Vi har sett exempel på hur baspersonal talar om aktuella händelser, med referens till omständigheter som rent faktiskt kan ligga flera år tillbaka i tiden. I våra samtal med ledningsnivå om samma aktuella händelser har vi märkt att ett annat tempus använts.

Faktiska aktuella händelser har benämnts som om de inte är aktuella, eller som om de vore avklarade för länge sedan. Man kan därför finna exempel på en "time-lag" på flera år, mellan ledningsperspektivet och baspersonalens tidsperspektiv.

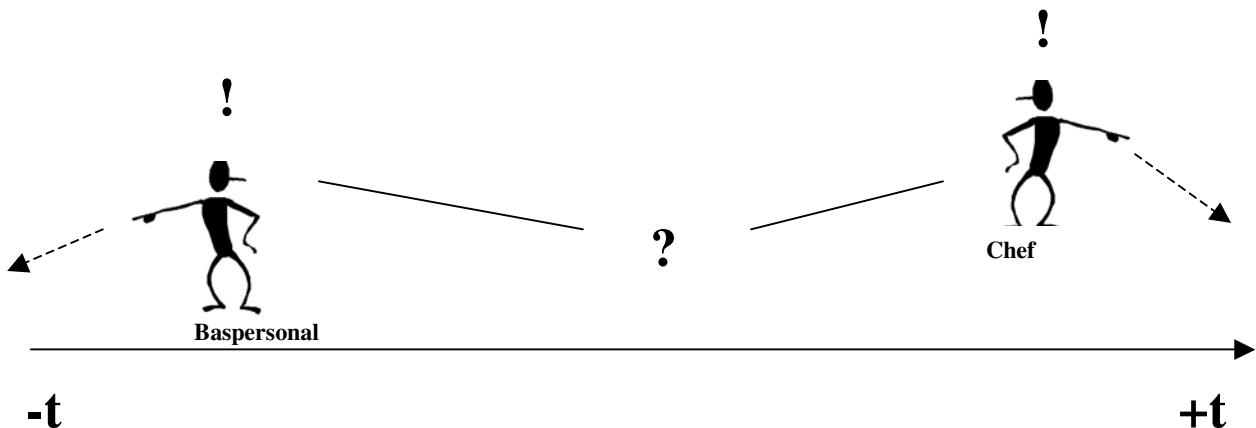


Illustration: Organisatorisk "time-lag"

### Att förhindra kritiska perioder

Att förebygga kritiska perioder kräver att chefer är väl informerade om hur den professionella personalen klarar att hantera och kontrollera sin arbetssituation. För att få information krävs dialog där psykosocialt viktig information kan delas. Därför är det viktigt att upprätta tillitsrelation till medarbetaren. Där som ansvarsrelationer inte kompletteras av tillitsrelation har vi sett att ansvarsrelationer av den anställde ersätts med relationer till informella aktörer, såsom vänner och kollegor, eller att relationer av det slaget helt uteblir. De informella aktörer som genom tillitsrelationer ersätter den formella ansvarsrelationen saknar ofta en sanktion att kunna åstadkomma förändring för dem som behöver stöd.

Det har förekommit kvalitativa skillnader i ledarskap. De goda exempel vi tittat på visar att det i stor utsträckning handlar om ansvarstagande kombinerat med en ömsesidig tillitsrelation, vilket kräver rätt förutsättningar för att kunna fullbordas. Självklart kan det förekomma kvalitativa skillnader mellan olika ledare och olika ledarstilar inom en organisation, men det är viktigt att minska sårbarheten i organisationen genom att förstärka ansvarsrelationer med tillitsrelationer för att skapa långsiktigt hållbara former för ansvarstagande.

En fråga för organisationen är därför hur chefer ska kunna låta individer och grupper vara självstyrande operativt men samtidigt som chef kunna gå in i ett läge när det är viktigt att ta ansvar. Alltså en fråga om hur chefen kan underhålla tillitsrelationen. Vi har tittat på kedjor av aktörer och hur dessa ser ut och sett att just psykosociala förhållanden är svårast att överblicka. Man kan till exempel inte förvänta sig att skyddsombud som övervakar en plats, ett avgränsat område eller organisationsavsnitt, ska kunna se om någon har ett gränslöst arbetsuttag. Däremot kan ett skyddsombud helt klart informera sig om hur dess kollegor mår och uppmärksamma detta för den som har arbetsledningsansvar för vederbörande, men detta sker under förutsättning att den som vänder sig till skyddsombudet upplever att skyddsombudet är betrodd att kunna påverka i psykosocialt problematiska händelseförlopp. Att som chef sedan närma sig den här typen av problematik och samtala med medarbetaren är svårt om det ursprungligen inte föreligger en ömsesidig tillitsrelation.

## **Psykosocial miljö påverkas av en mängd handlingar och beslut som inte är avsedda att ha sådana effekter**

Projektets resultat visar att det dagligen förekommer beslutsfattande och organisatoriskt handlande som ger konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön. En lärdom vi gjort är att det vanligtvis är först senare som effekter på individen som t.ex. hälsa, oro välbefinnande, mm framträder.

## **Psykosocial arbetsmiljö inte enbart en arbetsgivarfråga**

I en organisation som utökar enskilda arbetstagares ansvar och i större utsträckning jobbar med målstyrning kan man inte göra ansvaret för psykosocial arbetsmiljö enbart till en arbetsgivarfråga. Det måste vara möjligt att också föra över delar av ansvaret på arbetstagaren och dem som finns omkring arbetstagaren, dvs. kollegor, skyddsombud gruppleddare osv. Vad man då för över är huvudsakligen det preventiva arbetet, då det i övrigt är styrt i vad som är tekniskt känt eller ekonomiskt möjligt ska åligga arbetsgivaren att ansvara för.

Här krävs en lärprocess både för de anställda och för chefer i flera led. En ömsesidig lärprocess handlar till exempel om att lära ett språk för att närma sig en psykosocial problematik innan den lett till en verkligt kritisk situation. För att kommunicera behövs även ett språk att uttrycka hur man som underställd eller kollega vill ha hjälp. Som vi sett i intervjuer med första linjens chefer och med skyddsombud kan det även röra sig om ett behov av att rätt kunna formulera själva problemet, att ställa en diagnos på en psykosocialt problematisk situation. Det är alltså avgörande för arbetet med psykosocialt klimat att ansvariga aktörer i organisationen får den hjälp som behövs för att kunna analysera hur det psykosociala klimatet ser ut. Annars är det som vi sett tillfälligheter som avgör om en kritisk situation för enskilda anställda kan undvikas.

Omkring chefer med arbetsmiljöansvar finns idag framför allt företagshälsovården och personalenheten som stöd i psykosociala frågor. Där finns alltså sammantaget en hel del kompetens att hantera psykosociala frågor, men det är inte självklart att den kan omsättas. För att kompetens ska kunna komma till uttryck och för att en erfarenhet av hantering av psykosociala frågor ska upprättas, måste först en perceptionsförmåga utvecklas. Perceptionen, lägesbedömningen är kulturbestämd och varierar över tid. En ökad förmåga att göra lägesbedömning handlar om att skapa en kultur där det finns ett språk och en dialog där psykosociala problem kan komma till uttryck. Det kan handla om att i en mening avdramatisera psykosociala problem, utan att för den skull samtidigt avfärda dem. Det är svårt att arbeta preventivt och förebyggande om det föreligger kulturella begränsningar för detta arbete.

För de arbetstagare som idag har utvidgade arbetsuppgifter är till exempel lojalitet till den egna organisationen något av en paradox. Med den organisatoriska rollen följer ett ansvar som uppmanar till många arbetstimmar, lojalitet stärker denna ambitionsnivå. På samma gång är det angeläget för arbetstagaren att inte överanstränga sig, därför att lojaliteten till företaget gör att man inte vill vara frånvarande och man har idag mer av ett eget ansvar att det inte blir så. För att återskapa en balans mellan den organisatoriska rollen och den individuella perceptionen krävs att de som har utvidgade arbetsuppgifter tillsammans med sina chefer lär sig se, förstå och diskutera den organisatoriska grunden för psykosociala problem.

## Ett personalorienterat ledarskap

I studien har vi vid flera tillfällen sett exempel på hur formellt ansvariga chefer medvetet skapat goda förutsättningar att hantera frågor som påverkar den psykosociala miljön. Viktiga iakttagelser har varit att de chefer som aktivt skapat goda förutsättningar för god psykosocial miljö dels har uppgett att de får mycket stöd för sitt ledarskap i sina egna ledningsgrupper och av egna chefer. Vad som också varit viktigt är att i flera fall har dessa chefer utövat ett delat ledarskap tillsammans med en annan chef<sup>10</sup>. Det är intressant att ta del av de beskrivningar som chefer på dessa enheter ger av sina möjligheter att utöva ledarskap i sina ansvarsrelationer gentemot underställd personal. De har enligt dem själva mer tid för personalorienterade arbetsuppgifter. De talar även om ett bra stöd från kollegor inom samma ledningsgrupp.

### Det personalorienterade ledarskapet vi mött i studien kan kort sammanfattas i följande punkter:

- Man betonar sin chefsroll som övervägande support och stöd för personalen.
- Man uppger att man har mycket administrativa uppgifter, eg. personalarbete.
- Man upplever att man levererar mindre resultat och mest pratar hela dagarna, -med bisatsen att det ju faktiskt är ens jobb.
- När man uppger att man har daglig närvaro bland personalen vid deras arbetsställen bekräftas detta av personalen vid dessa arbetsställen.
- Man uppger att man har goda möjligheter att utbyta erfarenheter och få stöd i alla typer av frågor i sin ledningsgrupp.
- Man tar stöd av ett flertal funktioner, formella som informella, i sitt ledarskap för att upprätta ömsesidigt fungerande ansvarsrelationer till underställd personal.

## Arenor

Normalt använder man fyra begrepp för att göra maktanalyser. Dessa är aktörer, avsikter, sanktioner och arenor. Vad vi hittills har talat om är aktörer, såsom skyddsombud, vänner, kollegor, företagshälsovård, kunder, familj, mentorer, skiftledare, personalmän, chefer, ja alla de olika typer av aktörer som baspersonalen har relaterat till i critical-incidentintervjuerna. Vi har beskrivit olika typer av avsikter, såsom ett personalorienterat ledarskap, viljan att förhindra kritiska perioder, att ta ansvar, att upprätta ansvarsrelationer och tillitsrelationer. För att aktörerna ska kunna genomföra dessa avsikter krävs att de har tillgång till resurser och sanktioner som fordras för att skapa ett handlingsutrymme att iscensätta nämnda avsikter. **Handlingsutrymme är avgörande för psykosocial miljö därför att handlingar och erfarenheter ger struktur åt andra möjliga handlingar, det vill säga att positiva erfarenheter fortplantas och möjliggör nya framtida handlingsalternativ för andra aktörer.**

De arenor som nämnts har varit de organisatoriska enheter som deltagit i studien. Vi har nämnt att dessa enheter karaktäriseras av miljöfaktorer som både är fysiska och psykosociala. Det finns inom dessa enheter naturligtvis en mängd olika typer av arenor. Arenor kan vara måndagsmöten, arbetsplatsträffar, eftermiddagsfika i lunchrummet eller korridorprat. Arenor kan skapas för olika syften, såsom verksamhetsutveckling, friskvård, verksamhetsplanering, utvecklingssamtal, ledning/styrning, uppföljning, osv. Vad som har varit viktiga erfarenheter i

---

<sup>10</sup> Se till exempel Delat ledarskap i svenskt arbetsliv, Döös m fl 2005.



den här studien har varit två saker. För det första: det har inte förekommit formella arenor upprättade för att ge utrymme för hantering av psykosociala miljöfaktorer. Vad som då avses är arenor där det finns ett formellt givet handlingsutrymme för de aktörer som samlas där. Informella arenor har funnits, men där saknas ofta de sanktioner som möjliggör ett handlingsutrymme att komma till rätta med situationer som är problematiska i psykosocial mening. För det andra: studien har visat att det i många givna sammanhang, på arenor upprättade för andra syften, gått att identifiera handlingar beslut och åtgärder samt förhållanden utan arbetsmiljöintentioner som haft betydande inverkan för psykosociala miljöfaktorer.

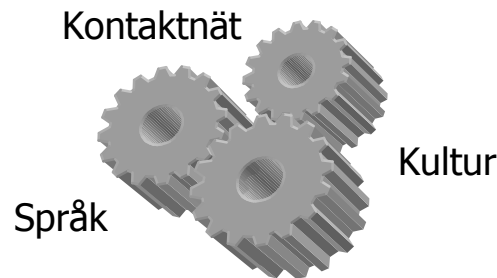


Illustration: Arenor ger utrymme för utveckling av kontaktnät, språk och kultur

En lärdom är att man inom organisationen, med en breddad kunskap om psykosocial miljö, i form av en organisationskultur som utvecklat ett språk för att kommunicera psykosociala miljöfrågor, kan nyttja en uppsjö av arenor för att underhålla och förbättra det psykosociala klimatet.

## Formellt ansvar och informellt stöd

Om den aktör man vänder sig till för stöd i en kritisk situation inte har ett handlingsutrymme att påverka situationen kommer heller ingen förändring att ske. Det är därför viktigt att personer som behöver stöd kan vända sig till formellt ansvarig chef med förväntan om att där få det stöd som behövs.

Chefen å sin sida kan behöva hjälp från formella så väl som informella aktörer för att korrekt analysera situationen. Bakom chefen har ledningsorganisationen betydelse för chefens handlingsutrymme. Därför är tillit på flera nivåer avgörande faktorer för att ansvarsrelationer inom en målstyrd organisation ska fungera som det psykosociala skydd arbetstagarna behöver inom en målstyrd organisation.

## Tillit och makt har betydelse för psykosocial miljö

Vi har i studien sett att makt är relationer som skapar förutsättningar för handling. Att ha makt är att ha möjlighet att påverka sin omgivning, tillsammans med andra, som också har möjlighet att påverka. Makt ger förutsättningar att kunna agera på sin omgivning. I relationer med andra människor kan man ha makt att påverka förutsättningar för den egna livs- och arbetssituationen. Genom tillit till andra blir den miljö man befinner sig i mer begriplig. Tillit är en förutsättning för att genom mellanmänskliga relationer förstå sin miljö, och genom dessa ha makt att skapa ett handlingsutrymme att agera på och fungera i den miljön. Därför har tillit och makt betydelse för den psykosociala miljön i arbetet.

## Konkreta tips om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande

Att rikta ansvarsrelationer och tillitsrelationer åt samma håll är ur ett psykosocialt betraktelsesätt avgörande för att ett utökat egenansvar fortsättningsvis blir en framgångsfaktor. För att underlätta detta behövs dialog mellan ledare och ledda på flera nivåer:

- Avdramatisera begreppet ”psykosocial”, det handlar ofta om tillit till omgivningen och att människor ska känna sig hemmastadda och uppleva att de har handlingsutrymme i sin miljö.
- Var lyhörd för olika aktörer, formella såväl som informella, som har information om det psykosociala klimatet, låt dem komma till tals.
- Arbeta med helhetslösningar och var lyhörd för att olika nivåer kräver olika processer för att komma framåt i arbetet med att skapa en god och produktiv psykosocial arbetsmiljö.
- Utbyt ofta information mellan olika nivåer inom organisationen, i båda riktningarna.

Dialog inom organisationen fordrar att deltagare uppmärksammar följande:

- Var uppmärksam på att beslut som inte avses påverka psykosocial arbetsmiljö ändå kan få konsekvenser för psykosocialt klimat i organisationen (se modell sid 16).
- Det uppstår lätt frustration därför att man på olika nivåer upplever tidsdimensioner på olika sätt, var därför uppmärksam på att det kan ta tid innan kommunikationsprocesser flyter på av egen kraft (se illustration sid 20).
- Lita inte enbart till kvantitativ information eller enkätsvar som underlag för arbete med psykosociala arbetsmiljöfrågor. Arbeta parallellt med dialog mellan lednings- och arbetsgrupper, dialogen är en del av lösningen.
- Upprätta tillitsrelationer på alla ledder i organisationen.

## Referenser

- Antonovsky, A. (1991). Hälsans mysterium. Natur och Kultur, Köping
- Brülde, B. Tengland, PA. (2003) Hälsa och sjukdom – en begreppslig utredning. Studentlitteratur, Lund
- Döös M, Hanson M, Backström T, Wilhelmson L & Hemborg Å (2005). Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning. Arbetsliv i omvandling 2005:15 (Webb: se arbetslivsrapporter nedan)
- Eriksson, B. & Larsson, T. (1974) Kritiken mot Herzbergs version av critical-incident tekniken och det empiriska underlaget för den s k tvåfaktorteorin. Utbildningsdepartementet 1974:1, Stockholm
- Eriksson, B. & Larsson, T. (1986) Hur mår studenten? Hälsa, problemfaktorer och kritiska händelser. UHÄ projektrapport 1986:2. Stockholm
- Forsberg Kankkunen, T (2006). Könade verksamheter. En studie av hur stressande arbetsituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Arbetslivsrapport nr:2006:43, Arbetslivsinstitutet. (Webb: se arbetslivsrapporter nedan)
- Foucault, M. (1982) The subject and power, i H. Dreyfus and P. Rabinow, (Red.) Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. London: Harvester Wheatsheaf
- Giddens, A. (1984), The Constitution of Society, Polity Press, Cambridge
- Härenstam A, Marklund S, Berntson E, Bolin M & Ylander J. (2006). Understanding the organisational impact on working conditions and health. Arbete och Hälsa 2006:4. (Webb: se arbetslivsrapporter nedan)
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. Basic Books/Harper, New York.
- Nordenfeldt, L. (1991) Hälsa och värde: studier i hälso- och sjukvårdens. teori och etik. Stockholm: Thales
- Westlander, G. (1978) Vad är psykosociala frågor? Arbetarskyddsfonden, Stockholm
- Wikman, A. (2004) Indikationer på förändrade arbetsförutsättningar, kap 2, i Gustafsson, R.Å. & Lundberg, I. (Red:) Arbetsliv och Hälsa, Arbetslivsinstitutet, Liber Idé förlag, Blomberg och Jansson Offsettryck AB, Stockholm
- Ylander, J. (2006). Trust and responsibility relations - to manage changes in late modernity", halvtidsrapport, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2006

## Webb

Arbetslivsinstitutet  
Arbetslivsrapporter  
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/publikationer> (2006)

Arbetsmiljöverket  
Psykosociala faktorer i arbetsmiljön  
<http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/> (2006)

SKOL liv  
Arbete Människa Miljö  
Gränslösa arbeten  
[http://www.skolliv.nu/93/93\\_manniska\\_granslosa.html](http://www.skolliv.nu/93/93_manniska_granslosa.html) (2006)

## Appendix I

### Intervjuguide för Critical-Incident intervjuer med baspersonal

Ip nr .....

#### **Intervjuguide**

*Konfidentiellt*

Obs! Guiden är ej formulerad på talspråk,  
formulera Dig efter situationen.

1. **Kön:**     Man       Kvinna

2. **Födelseår:**  19 .....

**Fråga om OK, i så fall: SLÅ PÅ BANDSPELAREN!**

3. **Vilken är Din nuvarande befattning?** .....

4. **Anställningsform?**   Tillsvidareanställning

                                  Visstidsanställning

Om visstidsanställning:

Varför visstidsanställd? .....

För hur lång tid? .....

5. **Arbetstid?**                   ..... % av heltid.

6. **Har Du ofta utvidgad arbetstid utöver det som är angivet i det avtal som gäller i Ditt fall?**

Nej            Ja     (ange ungefärligt t ex cirka ..... timmar per vecka)

7. **Vilken formell utbildning har Du?**

8. **Vilken formell utbildning har Dina medarbetare (underställda)?**

*(Ta reda på om Ip:s utbildning skiljer sig från medarbetarnas.)*

9. När Du valde Din utbildning, tänkte Du då att det var för den här typen av arbete/den här befattningen?

Ja        Nej

Om nej, Hur skiljer det sig?.....  
.....

10. Har Du aktivt valt detta yrke?

*(Ta reda på hur det kom sig att Ip hamnade på denna yrkesbana)*

11. Kan Du översiktligt beskriva de jobb eller den sysselsättning Du haft från år 1990 till idag år 2004?

*(Perioder av viss typ av sysselsättning i kronologisk ordning sedan 1990)*

Från 1995

2000

till idag (2004)

---

-Period då Ip jobbat i visst yrke/befattning (Ange befattning ;arbetsställets namn; kommun/ort; arbetsgivare [kommunal-/privat-/kooperativ regi])  
-Ev. perioder av arbetslöshet, utbildning/fortbildning (ange typ/inriktning), föräldraledighet, sjukskrivning (i så fall för vad?)

12. Kan Du kort beskriva Ditt nuvarande jobb?    (-ansvarsområden)

13. Kan Du kort beskriva var i organisationen Du finns, Din organisatoriska placering?

*(Ta reda på var i organisationskrattan ip är placerad)*

14. Kan Du kort beskriva var Du, medarbetare/underställda samt dina chefer geografiskt är placerade?

*(Ta reda på "rumslig" placering av Ip, underställda samt chefer)*

**15. Har Du arbetsledaransvar? Hur många ansvarar Du för?**

*-Informellt?*

**16. I vilka formella/informella former träffar Du dina medarbetare/underställda? Hur ofta träffar Du dem? På vems initiativ sker formella möten?**

**17. I vilka former träffar Du dina chefer/uppdragsgivare/kontrollanter?  
Hur ofta träffar Du dem? På vems initiativ?**

**18. Är det något inom Ditt ansvarsområde som är utlagt på entreprenad??**

(Interna och externa konsulttjänster, långa/korta kontrakt)

Om ja, sedan hur länge?

Hur ser dina kontakter ut med entreprenören?

Hur ofta, på vems initiativ?

Överlämna skriftlig instruktion! (Critical-incident) LÄS UPP LÅNGSAMT, TYDLIGT!

Försök erinra Dig en period som varit viktig – då Du varit påtagligt mer nöjd än normalt ELLER då Du mått dåligt – under perioden från mitten av 1990-talet fram till idag.

**Guide – Kontrollfrågor**

*A. Avgränsa perioden!*

- När började perioden (När började Du må sådär...)?
- När slutade perioden (När slutade Du må sådär...)?

*B. Fånga in händelseförloppet!*

- När Du mådde sådär: **Kan Du beskriva vad som hände och omständigheterna?**
- **Vad var det mer konkret som gjorde att Du kände det så?**

(Ställ flexibla följdfrågor tills de väsentliga omständigheterna/händelseförloppen ringats in. UNDVIK LEDANDE FRÅGOR)

- **Hände det något annat, som inverkade på den där känslan eller upplevelsen Du hade av den här perioden?**
- **Kan Du minnas ytterligare något, som var viktigt i samband med den perioden?**

(Upprepa frågan tills Du känner att Ip fått fram det avgörande, som förklarar varför Ip mådde bra/dåligt under peioden)

Du nämnde några olika faktorer i samband med den här perioden: **Var någon av dessa faktorer speciellt viktig eller avgörande för hur Du mådde under den här perioden?**

- Vilka personer/funktioner bidrog till att situationen uppstod? Vad gjorde de?
- Varför uppstod situationen?  
(om inget sagts tidigare: -Vad gjorde att perioden avslutades?)

**Om pos:** Hur tycker Du att Du bidrog till denna positiva period?

**Om neg:** Vad gjorde Du själv åt situationen? Vad kunde Du gjort?

- Utifrån Ditt perspektiv; kunde detta hanterats på ett annat sätt?
  - Vilka skulle ha agerat? Hur borde de agerat?
    - Var kommer den idén ifrån?
    - Har Du sett exempel där detta gjorts i liknande situationer?
- Hur löstes situationen? Vilka personer/funktioner medverkade till att situationen löstes?

C. Få fram de personliga och värdemässiga innebörderna av det inträffade!

- Hur upplevde Du det där som hände rent värdemässigt?
- Vad stod den där känslan för?
- Tycker Du att det som hände och utspelade sig stämmer överens med principer och värden som den här organisationen står för? (–Typ Volvo-andan? Tradition, kultur, praktik)
- Tycker Du att det som hände och utspelade sig stämmer överens med principer och värden som Du står för?



- ◆ Vilken innebörd hade det som hände under den där perioden för Dig?  
Lyssna in svaret. För att underlätta tolkningen – Ställ öppna följdfrågor! – t ex:  
*-Kan Du förklara hur Du menar? eller*  
*-Jag förstår inte riktigt, kan Du utveckla det där?*
  
- ◆ Påverkade detta Dig i ditt sätt att vara på jobbet? Ändrade Du ditt förhållningssätt i olika situationer – jämfört med hur Du fungerat tidigare?  
  
(Exempelvis arbetsförmåga/effektivitet i olika arbetsuppgifter, relationen till arbetskamrater och familj, sömnsvårighet o. dyl.)
  
- ◆ Ledde det som inträffade till att Din egen syn på hur arbetet skall skötas förändrades?
  
- ◆ Ledde det som inträffade till att Din syn på Din egen roll i organisationen förändrades?

Försök erinra Dig en annan viktig period – då Du varit påtagligt mer nöjd än normalt ELLER då Du mått dåligt – under perioden från mitten av 1990-talet fram till idag.

Återkom till instruktionen efter att en period har avslutats tills att Ip har förmedlat alla perioder denne vill berätta om! Under varje ci-period skall Du ringa in när perioden var, vad som hände under perioden samt periodens innebörd.

**19. Vilka formella stödresurser har Du?**

*(Ta reda på administrativt stöd, expertstöd samt stöd från konsulter)*

**20. Vem är den mest inflytelserika person Du känner till över Din arbetssituation?**

**21. Hur är Er relation?**

**22. Använd Sociogrammet och avsluta med instruktionerna på sista sidan**

**23. Om Du någon dag känner Dig trött, hängig och har huvudvärk, kan Du då anpassa ditt arbete till hur Du mår? (Utred förekomst, ofta, ibland eller sällan/aldrig)**

**Om ja, på vilket sätt har Du möjlighet att anpassa Ditt arbete de dagar Du mår sämre? (Exempelvis skjuta upp arbetsuppgifter, få hjälp av arbetskamrater, arbeta långsammare ta längre raster, ta kortare arbetsdag, kan gå hem och göra jobbet senare, kan arbeta utan att bli stör eller kan arbeta hemma, finns det "buffertar" i organisationen?)**

**19. Kan det på grund av arbetet vara svårt för dig att stanna hemma om Du blir sjuk en eller två dagar? (Utred förekomst, ofta, ibland eller sällan/aldrig) Varför då?**

**20. Planerar Du att byta arbetsplats? Om ja, varför? Om nej, varför?**

**21. Planerar Du att byta yrke? Om ja, varför och till vad? Om ja, skulle Du vilja bytaye yrke även om det skulle innebära sämre anställningsvillkor än dem Du har för närvarande? Om nej, Varför?**

**22. Inom tre år: är Du kvar på det här jobbet?**

**Avslutn. Var den här intervjun som Du trodde den skulle vara?**

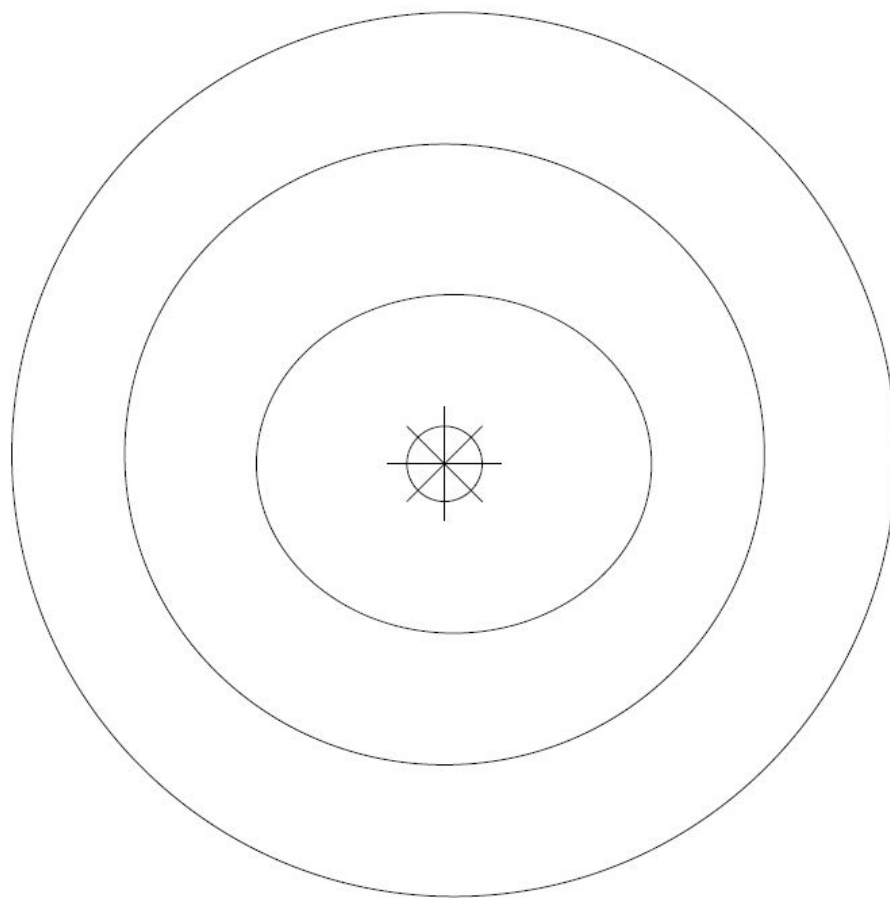
**Hade Du velat förmedla något annat?**

**Är det något Du ville prata om som vi inte tagit upp?**

A: Om Du vil påbörja ett för Dig angeläget projekt, eller påverka Din personliga utveckling:

-Vem kan Du vända Dig till?

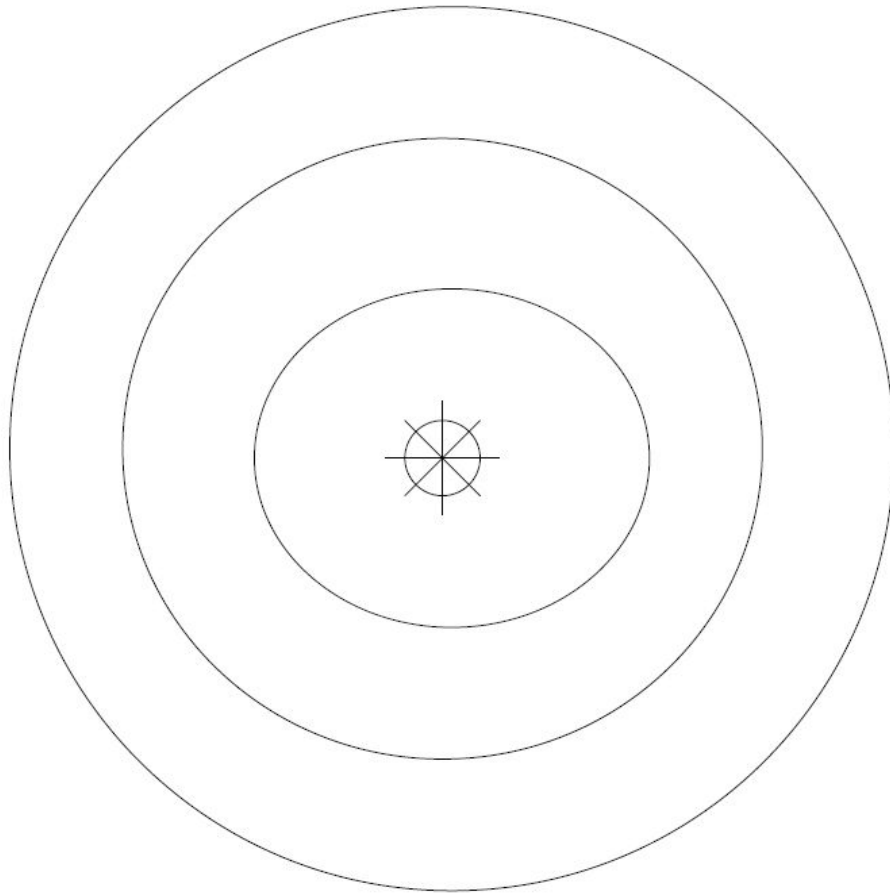
-Vem rådfrågar Du?



B: Om Du Du upplever en problematisk eller känslig situation i arbetet:

-Vem kan Du vända Dig till?

-Vem rådfrågar Du?



Försök erinra Dig en period som varit viktig – då Du varit påtagligt  
*mer nöjd än normalt* ELLER *då Du mått dåligt* – under perioden från  
mitten av 1990-talet fram till idag.