

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen

Psykosociala arbetsmiljön

En kvalitativ studie av tre statliga myndigheter

Författare: Marie Sahlén

Magisteruppsats, soc 446, 61-80 poäng

Vårterminen 2007

Handledare: Marianne Svenning

Abstract

Författare: Marie Sahlén

Titel: Psykosociala arbetsmiljön - en kvalitativ studie av tre statliga myndigheter

Uppsats soc 446, 61-80 poäng

Handledare: Marianne Svenning

Sociologiska institutionen, vårterminen 2007

Under 1980 och 90-talen skedde stora strukturförändringar inom arbetslivet och reaktioner på förändringar blev ett område som man arbetat alltmer med. Den ökade effektiviseringen och de därmed ökade kraven i arbetslivet har lett till en markant ökning av arbetsoförmågan. Forskning har visat att psykosociala faktorer har stor betydelse för hur man mår.

Syftet med uppsatsen är att få förståelse för hur organisationer konkret arbetar med att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö.

Den empiriska undersökningen bygger på en kvalitativ metod där tre organisationer: Försäkringskassan, Länsstyrelsen och Polismyndigheten deltagit i intervjuer där deras enhets- eller personalchef har fått svara på hur de arbetar med att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö.

I analysen framgår det att genom arbetsmiljöpolicy och handlingsplaner upprättas mål att jobba efter, där arbetsgivare och arbetstagare gemensamt arbetar för att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Det är ett sätt att skapa struktur och även en gemensam norm om hur de på deras arbetsplatser är mot varandra. Detta sker genom utbildning och information till anställda. Genom att uppmärksamma personalen genom medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, handledning och enkäter skapas också en bra psykosocial arbetsmiljö. Andra sätt är sociala aktiviteter, medbestämmande och att motivera dem i arbetet. Genom att chefer ska se de anställda, jobbas det med att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Ifall problem uppstår på grund av problem i en arbetsgrupp eller hög arbetsbelastning kan de prata med chefen eller vända sig till företagshälsovården, där de även förebygger ohälsa genom friskvård och hälsoundersökningar.

Nyckelord: sociologi, psykosocial arbetsmiljö, organisationer, normer, struktur, makt

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Avgränsning	6
1.4 Definition av organisation	7
2. Arbetsmiljön	7
2.1 Arbetsmiljölagen	7
2.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö	7
2.3 Skapa en bra arbetsmiljö	8
2.4 Forskning kring psykosocial arbetsmiljö	9
3. Teoretiskt perspektiv	10
3.1 Arbetsorganisation - en kort tillbakablick	10
3.2 Teorier	11
3.2.1 Hawthornestudien och Taylorism	12
3.2.2 Human Resource perspektivet	12
3.2.3 Normativ handling	13
3.2.4 Normativ rationalisering	13
3.2.5 Makt och symbolisk interaktion	14
3.2.6 Strukturella perspektivet	14
4. Metodologiskt tillvägagångssätt	15
4.1 Tillvägagångssätt och urval	15
4.2 Val av metod	16
4.3 Intervjumetod	16
4.4 Intervjumanual	17
5. Empiri	17
5.1 Intervjupersonerna och deras organisation	18
5.2 Strukturering av materialet	18
5.3.1 Arbetsmiljöpolicy och handlingsplan	19
5.3.2 Målet med det psykosociala arbetsmiljöarbetet	20
5.3.3 När nyanställda kommer till arbetsplatsen	20
5.3.4 Utbildning av chefer och personal	21
5.3.5 Chefer och deras ansvar	23
5.3.6 Arbetsformer	24
5.3.7 Utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och handledning	25
5.3.8 Enkäter	26
5.3.9 Företagshälsovård	27
5.3.10 Sociala aktiviteter	28
6. Analys	29
6.1 Organisationen	29
6.2 Makt och kommunikation	30
6.3 Arbetet	31
6.4 Individerna	32

7. Jämförelse med tidigare forskning	33
8. Avslutande diskussion	33
9. Sammanfattning	33
Bilaga: Intervjumanual	

1. Inledning

Arbetsmiljön har kommit att bli allt mer komplex vilket gör att arbetsgivare utifrån krav på att skapa en god psykosocial arbetsmiljö måste försöka hitta lämpliga former att hantera. Arbetsmiljön som vi spenderar en stor del av våra liv i kan i stor utsträckning påverka hur vi mår. Alltifrån hur vår chef är, till umgänget med arbetskamraterna och våra arbetsuppgifter påverkar oss i vårt dagliga liv.

För att skapa en tillfredställande psykisk och fysisk arbetsmiljö har Arbetsmiljöverket genom systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) skapat ett verktyg för att underlätta arbetet. Hur organisationer arbetar för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö är av stort intresse för detta uppsatsarbete.

1.1 Bakgrund

Robert Owen föddes i Wales 1771 och var vid 30 års ålder en etablerad och framgångsrik entreprenör. Vid sin spinnerifabrik i Skottland införde han ett helt nytt synsätt. Owen försåg arbetarna och deras familjer med rena och anständiga bostäder. De mindre barnen togs ur arbetet i fabriken och fick börja i en skola han själv grundat. All form av kroppslig bestraffning i fabriken förbjöds. Samtidigt som de anställda fick en levnadsstandard som var exceptionellt hög, jämfört med traktens arbetare, tjänade Owen en förmögenhet på fabriken.

Owen var 150 år före sin tid. Företagsledare har först under slutet av 1900-talet börjat förstå att vägen till ökad produktivitet går via investeringar i människor. De senaste årens omstrukturerings- och nedskärningsfrågor har sköljt över företagsvärlden och på nytt aktualiserat de gamla frågorna om förhållandet mellan individ och organisation. Owens sätt att genom att investera och vara lyhörd för sina anställdas behov har visat sig vara en säker strategi för att nå långsiktiga framgångar.

Även om forskningsresultat visar på att genom att investera i sin personal kan en högre avkastning nås, finns det fortfarande chefer som envisas med att hålla fast vid mindre effektiva strategier där de tror att det är mer effektivt att skära i kostnader, byta strategi eller omorganisera. Jeffrey Pfeffer, professor i organisationsbeteende, menar att det ekonomiska perspektivet dominerar och att personalfrågor helt enkelt blir underställda de ekonomiska siffrorna. De flesta organisationer lyckas dock göra rätt och deras personal är mer kompetent, motiverad, lojal och frisinnad. (Bolman och Deal, 2005:173-176)

Det psykosociala har under de senaste åren blivit mer och mer uppmärksammat i

arbetsmiljöarbete. Den fysiska arbetsmiljön har historiskt sätt alltid varit i fokus, men i och med att arbetslivet har förändrats har de psykosociala frågorna blivit viktigare. Under 1980 och 90-talen skedde stora strukturförändringar inom arbetslivet och reaktioner på förändringar blev ett område som man arbetat alltmer med. Den ökade effektiviseringen och de därmed ökade kraven i arbetslivet har vidare lett till en markant ökning av arbetsoförmågan. Från år 1999 till 2003 ökade den psykiska ohälsan från 18 procent till 30 procent av sjukskrivningarna (Andersson et al., 2006:31-32)

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att få förståelse för hur organisationer konkret arbetar för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Det vill jag göra genom att hitta det specifika som organisationerna gör för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö.

Frågeställning:

- Hur arbetar de tre organisationerna - Försäkringskassan, Länsstyrelsen och Polismyndigheten - för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö?

1.3 Avgränsning

I denna uppsats valdes tre organisationer från den offentliga sektorn. Anledningen till att det blev offentlig och inte privat sektor är att tidigare studier och forskning visar på att den offentliga sektorn arbetar mer med arbetsmiljöfrågor. Naturligtvis skulle då en studie vara intressant att se på hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut i den privata sektorn. Denna uppsats valdes ändå att rikta sig till den offentliga sektorn eftersom en större förståelse ville skapas utifrån hur en organisation gör för att arbeta med något som vid en första anblick kan verka så abstrakt.

Den fysiska arbetsmiljön går att mäta, exempelvis hur bra belysning det är på kontoret och hur ergonomiska stolarna är. Den psykosociala arbetsmiljön upplevdes mer omätbar. Hur går det att mäta hur människor mår? Vad är ett skämt och vad är mobbning? Hur blir alla delaktiga och hjälper varandra när man samtidigt har individuell lön och konkurrerar och jämförs med varandra?

Jag har valt att fokusera på den psykosociala arbetsmiljön, men då den fysiska arbetsmiljön kan påverka den psykosociala arbetsmiljön har vissa aspekter på det tagits med.

1.4 Definition av organisation

En organisation definieras många gånger som en grupp av människor som tillsammans arbetar och samordnar sina handlingar för att sträva mot vissa uppsatta mål. (Engdahl och Larsson, 2006:164) *Organisationer fördelar ansvar till olika aktörer (arbetsdelning) och skapar regler, policy, procedurer och hierarkier i syfte att samordna aktiviteter i en övergripande strategi.* (Bolman och Deal, 2005:37)

En organisation binder samman parter genom att de får vissa rättigheter och skyldigheter. Detta innebär att ett samspel mellan medlemmarna regleras och att inte vad som helst kan hända i interaktionen och att inte vem som helst kan delta. (Engdahl och Larsson, 2006:163)

2. Arbetsmiljön

För att få förståelse för hur organisationer arbetar med arbetsmiljön kommer nedan en presentation av arbetsmiljölagen, begreppet psykosocial arbetsmiljö, Arbetsmiljöverkets systematiska arbetsmiljöarbete (SAM) och tidigare forskning.

2.1 Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen tillkom 1978 där arbetstillfredsställelse och förebyggande åtgärder ska se till att ohälsa och olycksfall i arbetet ska förhindras. Arbetsgivare ska tillsammans med arbetstagarna samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö. En arbetsmiljöpolicy och handlingsplan ska upprättas av arbetsgivaren som är vägledande för arbetsmiljöarbetet. Arbetsgivaren ska även inrätta företagshälsovård om det krävs. I de statliga förvaltningarna är det myndigheternas styrelser som är arbetsgivare. Denne kan delegera arbetsmiljöansvaret till enhetschefer på olika nivåer. (Zanderin, 2005:16, 23 -24)

För att se till att en god arbetsmiljö tillämpas är det viktigt att de personer som delegerats arbetsuppgifterna har den utbildning, kunskap, färdighet och tillräcklig befogenhet och resurser som behövs för arbetet. (Sveriges kommuner och landsting, 2005:51-52)

2.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö

I Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling står det att begreppet psykosociala faktorer i arbetsmiljön delvis är svårfångat. Genom att betrakta arbetsmiljö från psykologisk och sociala synvinklar kan psykosociala faktorer framkomma. (Andersson et al., 2006:32)

Hur människor har det på jobbet är inte enbart de fysiska förhållandena, utan även hur vi uppfattar och reagerar på dessa förhållanden. I termen psykosocial arbetsmiljö innefattas den

upplevda verkligheten och att andra människor är en viktig del av denna upplevda verklighet. Därav skiljer man på den yttre/objektiva och den upplevda/inre/subjektiva arbetsmiljön. Hur man upplever och reagerar på arbetsmiljön är ofta en kombination av yttre och inre faktorer. (Håkansson, 2005:137, 139) *Den arbetande människan påverkas alltså av uppmärksamhet, förväntningar, återkoppling och andra sociala faktorer på arbetet.* En god psykosocial arbetsmiljö kan kännetecknas av att det ska finnas egenkontroll i arbetet, optimal arbetsbelastning, positivt arbetsledningsklimat, god arbetsgemenskap och stimulans från själva arbetet. (Andersson et al., 2006:32)

2.3 Skapa en bra arbetsmiljö

Genom systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) har Arbetsmiljöverket skapat ett verktyg för att underlätta att skapa en tillfredställande psykisk och fysisk arbetsmiljö.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet innebär att i det dagliga arbetet uppmärksamma och ta hänsyn till både psykologiska och sociala förhållanden och arbetsmiljöfrågor av fysisk karaktär. Fatta beslut och genomföra åtgärder så att de anställda varken skadas, blir sjuka eller far illa på annat sätt. Det sker genom att uppmärksamma och ta hänsyn till alla förhållanden i arbetsmiljön som kan påverka de anställdas säkerhet och hälsa. På detta sätt kan risker i arbetet upptäckas och åtgärdas i tid såsom olycksfall, sjukdom, stress eller andra negativa följder av arbetet. Goda arbetsförhållanden kan minska sjukskrivningarna och ge ökad trivsel och engagemang i arbetet. Det leder även till större ordning och reda i hela företaget och ger ökat flyt i verksamheten. Företaget får ett gott anseende och kan lättare behålla och rekrytera personal.

För att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska kunna genomföras så innebär det att arbetsgivaren har huvudansvaret. Det innebär att de ska känna till arbetsmiljölagen och de arbetsmiljöregler som gäller så att arbetsmiljöarbetet kan läggas upp på ett bra sätt. Arbetstagarna ska delta i arbetsmiljöarbetet genom att rapportera risker, tillbud, sjukdom och olycksfall, föreslå åtgärder och lämna synpunkter på det som genomförts. Skyddsombudet är med vid planering och genomförande av arbetet vid undersökning av arbetsförhållandena, planering av åtgärder och årliga uppföljningar. Företagshälsovården kan anlitas vid undersökningar och riskbedömningar och för att föreslå åtgärder och utbilda personal. (Arbetsmiljöverket, 2007)

2.4 Forskning kring psykosocial arbetsmiljö

Många experter betraktar arbetsvillkoren och arbetslöshet som de mest avgörande faktorerna för ohälsa. En meningsfull sysselsättning och ett gott arbete anses ge ett grundläggande skydd för hälsan. *Psykosociala faktorer i arbetet har stor betydelse för sjuklighet och sjukskrivning. Den psykiska och fysiska hälsan hotas av arbete som innebär skadlig stress, t.ex. monoton, arbete med höga krav och lågt självbestämmande. Hälsoriskerna ökar ytterligare om stöd från arbetskamrater och chefer saknas.* (Hjelm, 2005:70)

Teknologiska förändringar ger anpassningsproblem för många människor på det psykosociala arbetsmiljöområdet medan andra upplever utmaning och stimulans. Ett negativt arbetsklimat skapas med stress och utslagning, särskilt för äldre människor, även om de behåller sina jobb och klarar av förändringar.

Både den privata som den offentliga sektorn är utsatta för omfattande besparingskrav och nedskärningar. Inom den offentliga sektorn är det först under den senaste fem till tioårsperioden som förändringarna börjat inträffa. Den offentliga sektorns kaka ansågs tidigare som ”liten men säker”. De tuffare besparingskraven på offentlig sektor har lett till otryggare anställningar, uppsägningar, omorganisationer där många människor får illa och till inre konflikter för många anställda. Med en minskad personal kan det leda till att de inte kan utföra sitt arbete med den omsorg och kvalitet som de själva skulle önska. (Zanderin, 2005:216)

Arbetsmiljöverket har i samarbete med statistiska centralbyrån, SCB, gjort löpande arbetsmiljöundersökningar sedan 1989 om arbetsförhållandena inom svenskt arbetsliv. Detta har skett genom att vartannat år ställa frågor till 10 000 - 15 000 personer av den sysselsatta befolkningen mellan 16-64 år.

Arbetsmiljöundersökningen visade från 2003 att det hade skett vissa förbättringar, jämfört med tidigare år, bland annat genom något mindre arbetskrav och större inflytande över arbetet. Från undersökningen 2005 pekar resultaten återigen på en viss ökning av dessa problem. Vad som framkommer i jämförelse mellan 2003 och 2005 är att de intervjuade upplever att de har mindre möjlighet att bestämma över sina arbetsuppgifter, att jobbet är stressigt och det är en högre grad av bristande stöd från chefer. De intervjuade uppger även att de i högre grad varit involverade i konflikter eller bråk med arbetskamrater. (Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån, 2006:1,4-5,10)

3. Teoretiskt perspektiv

För att skapa en förståelse för hur man har sett på människor som arbetar i organisationer kommer en historisk ansats att i korta drag beskriva hur man tidigare organiserat arbetet. Därefter kommer jag att ta upp de teorier som jag utifrån intervjuerna kunde skönja för att skapa en förståelse över hur de jag intervjuat ser på den psykosociala arbetsmiljön och hur de tillämpar sin kunskap för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö.

3.1 Arbetsorganisation - en kort tillbakablick

Hur man ska anpassa människan till arbetet och arbetet till människan är något som går att härleda tillbaka till 1600-talet då man talade om sjukdomsrisker i vissa yrken. Detta för att intresset funnits utav vad man kan få ut av den arbetande människan. Den psykologiska arbetsvetenskapen började växa fram där man skulle ekonomisera och effektivisera den mänskliga arbetskraften. (Bruzelius och Skärvad, 2004:236-238)

Att utforma organisationer så att de uppnådde maximal effektivitet var Frederick W. Taylor en av de mest prominente. Genom att bryta ner arbetsuppgifterna i små bitar kunde de anställda bli mer effektiva. Här handlade det om fokusering på specialisering, kontroll, formell makt och ansvarsdelegering. (Bolman och Deal, 2005:76) Enligt Scientific Management, eller Taylorismen som den också kom att kallas, var grundsynen att det var företagsledningens sak att organisera arbetet. Taylors idéer kom att även påverka sättet att organisera tjänstemännens arbete med specialisering och standardisering. Dessa principer ledde till negativa konsekvenser. Organisationsformerna ledde till fysiska och mentala förslitningar av människor. (Bruzelius och Skärvad, 2004:236-238)

Så småningom gick dessa teorier över till mer psykosociala perspektiv. Utifrån Hawthornestudien växte ett nytt förhållningssätt fram som uppmärksammade gruppbildningar och sociala drivkrafter för arbete. I slutet av 1960-talet politiserades arbetsmiljö- och arbetsorganisationsfrågorna bland annat utifrån sociologiska arbetslivs- och arbetsmarknadsstudier. Taylorismen kom att ifrågasättas. Ett intresse uppkom att övergå från ett byråkratiskt sätt till andra företagsformer bland annat organiska organisationer och adhoc-kratier, där företagskulturen uppmärksammades.

Under 1970-talet lyfts de arbetsrättsliga frågorna fram. Medbestämmandefrågor får sin lag i MBL 1976. Det stiftades lagar som ökade löntagarnas inflytande, förbättrade anställningstrygghet, utvidgade skyddsombudens rättigheter på arbetsplatsen och förbättrade den fackligt förtroendevaldas arbetsmiljörättighet. (Holmberg och Simonson, 2006:14-18)

Arbetsmiljöbegreppet breddas under 1970-talet till att omfatta demokratisk arbetsorganisation, arbetstider, arbetstakt, befattningsutbildning, organisationsutformning och produktionsstyrning. Den tidstypiska termen var psykosocial arbetsmiljö. De fackliga organisationerna var aktivt intresserade inte minst av medbestämmanderätt.

Under 1980-talet ges marknaden ökad betydelse genom kundorderstyrning, vilket ökade kravet på flexiblare organisationer och ord som lean production uppkom, som innebär att arbetet blir mer utmanande och ansvarsfullt för arbetarna. Även demand-control-teorin utvecklas under 80-talet där man fann ett samband mellan arbetsförhållanden och utveckling av stress och lärandemöjligheter. *Höga arbetskrav i förening med hög kontroll kunde leda till positivt lärande medan höga arbetskrav förenat med låg kontroll kunde leda till stress.*

När kraven ökade blev ohälsan större samtidigt som inflytandet minskade. Fokus skiftade från behovslära till diskussionslära. Ett omfattande LOM-program genomfördes (Ledning, Organisation, Medbestämmande) under senare delen av 1980-talet. Under 2000-talet har en stor del av forskningen handlat om stress. Enligt sociologen Castell innebär det framväxande nätverkssamhället en kvalitativ förändring i människans erfarenhet. Arbetet tycks mista sin kollektiva identitet och blir alltmer individualiserat. Vem som ger order och vem som lyder blir alltmer oklart. (Holmberg och Simonson, 2006:18-26)

3.2 Teorier

De teorier som i denna uppsats kommer att användas är Hawthornestudien och Taylorismen, normativ handling, normativ rationalisering, makt, symbolisk interaktion, strukturella perspektivet och Human Resource perspektivet.

Med Hawthornestudien vill jag i uppsatsen visa på att den arbetande människan påverkas av uppmärksamhet och sociala faktorer. Med Taylorismen där man ser människan som en del av produktionen som ska utnyttjas leder det i längden till att de mår dåligare och presterar sämre. I och med förändringar i arbetet vill jag visa att delar av den teorin finns kvar, dock ej så synligt. Med normativ handling vill jag visa på hur normer kan skapa gemenskap i arbetsgruppen, men också är ett sätt att styra människor. Med normativ rationalisering vill jag visa på hur dagens samhälle är målinriktat. Med symbolisk interaktion och makt vill jag visa på att för att skapa ett samspel behöver arbetarna förstå varför de gör det de gör och att det finns en form av styrning. Det strukturella perspektivet visar på hur man kontrollerar organisationer genom regler och policy och Human Resource perspektivet hur samarbetet mellan organisation och människan fungerar.

3.2.1 Hawthornestudien och Taylorism

Syftet med Hawthornestudien, som gjorde av Mayo med flera, var ursprungligen att undersöka hur olika faktorer i den fysiska arbetsmiljön påverkade arbetsprestationen. I alla studierna visade det sig att oavsett vad de gjorde så ökade produktiviteten. En av de slutsatser man kom fram till var att det var uppmärksamheten från företaget som sporrade arbetarna att jobba mer, oavsett vilken experimentgrupp de deltog i. Vilket gav en insikt om betydelsen av att skilja mellan subjektiv och objektiv arbetsmiljö.

Den arbetande människan påverkas av uppmärksamhet, förväntningar, återkoppling och andra sociala faktorer på arbetet. Studierna visade att det inte är de objektiva faktorerna, utan främst upplevelsen av densamma som är viktiga. *Denna upptäckt markerar övergången från "scientific management" ett synsätt som betonar objektiva, mätbara faktorer i arbetsmiljön, till ett synsätt som betonar mänskliga relationer och individens upplevelser av såväl denna del av arbetsmiljön som andra yttre faktorer.*

Utifrån Taylorismen kännetecknas människor som lata och opålitliga och att de därför behöver styras och kontrolleras. Människan sågs som en produktionsfaktor och precis som andra faktorer gällde att utnyttja maximalt. Genom att kartlägga den tid det tar att utföra olika små arbetsmoment, försökte man hitta bästa sättet att uppdelat arbetsuppgifter och därefter sätta prestationsrelaterade löner det vill säga ackord på dessa uppgifter och därmed införande av löpandeband principen. Men det som i teorin verkade mest lönsamt, visade sig i verkligheten löna sig betydligt sämre. *Människor som känner sig utnyttjade och som vantrivs, presterar i längden sämre och byter oftare arbete.* (Zanderin, 2005:140-142)

3.2.2 Human Resource perspektivet

Enligt Bolman och Deal behöver organisationer människor och människor behöver organisationer. Problem uppstår när passformen mellan dessa behov inte blir uppfyllda. Individerna kanske inte blir sedda och organisationerna tycker inte att individerna gör sitt bästa. Båda tjänar bäst på det när individerna får en meningsfull och tillfredställande sysselsättning och organisationen den kompetens de behöver får att uppnå sina mål.

Framgångsrika företag har en tydlig policy vad gäller vilken typ av medarbetare som ska rekryteras. Det handlar om att de anställda ska passa in i företagets kultur och klara av arbetstakten. (Bolman och Deal, 2005:171,177) Information är ett nödvändigt sätt att skapa engagemang bland de anställda men det kräver också att arbetet innehåller ett visst mått av självständighet, påverkbarhet och inre belöningar för de anställda. (Bolman och Deal, 2005:

185) När ledarskap i arbetsmiljö har blivit studerat av forskare har ett av resultaten varit att: *En högre grad av hänsynstagande gentemot de anställda innebär i allmänhet lägre personalomsättning, färre klagomål och mindre frånvaro.* (Bolman och Deal, 2005:215)

De anställda i en organisation har ett arbete att utföra, men samtidigt tar de alltid med sig sina egna sociala och personliga behov till arbetet. Att känna tillfredsställelse i arbetet och hur effektiv en organisation är beror på kvaliteten i det samspel individer har. Gruppnormer, konflikter och ledarskap är exempel på viktiga processfrågor som gruppen har att hantera. (Bolman och Deal, 2005:225-226)

3.2.3 Normativ handling

En normativ handling avser en handling som orienterar sig efter ett värdeimpregnerat normsystem som är gemensamt för en grupp människor. Detta normsystem leder till en socialt eller normativt utformad värld, där den stadgar hur personer inom gruppen bör handla. En normativt agerande människa avkrävs en förmåga att anpassa sig till de förväntningar som andra personer ställer upp. Normativa handlingar är något som går att finna en grund i utifrån George Herbert Mead betecknande av rollövertagande. Med detta menar Mead "deltagande i den andre". Detta begrepp innebär att sätta sig själv i den andres ställe och rikta samma attityd mot sig själv som den andre gör. Ett sådant rollövertagande gör det möjligt för ett normföljande. Rollövertagande innebär enligt Mead att man skapar en distans till sig själv genom att betrakta sig utifrån och behandla sig som ett medel eller objekt.

Processer av självbetingelse kan innefatta två aspekter. I och me. Mead menar att människors agerande måste förstås utifrån om tyngdpunkten ligger på I eller Me. De människor som låter I styras av Me i sitt agerande är starkt sociala varelser som följer regler, rutiner och konventioner. Motsatsen är då de som agerar utan att bry sig så mycket om samhällets regler och vad andra tycker, det vill säga I får styra fritt. (Engdahl och Larsson, 2006:53-55)

3.2.4 Normativ rationalisering

Enligt Weber präglas människors praktiska livsföring av en rationell utveckling. Weber menar att människor utgår från andra föreställningar och idéer idag än vad vi gjorde förr. Arbete, framgång och rikedom är idag inte längre förbundna med ett religiöst livsmål utan det är som om människan "är till för sina affärers skull och inte tvärtom" anser Weber. Byråkratin har i sin mest utvecklade form berövats sin mänsklighet. Effektiviseringsorienteringen förtränger

alla personliga och irrationella känslöelement i byråkratins agerande. Helt enkelt har vi blivit mer effektiva på att uppnå uppställda mål, men får allt svårare att finna ut vilka målen egentligen bör vara. (Engdahl och Larsson, 2006:74, 77-78)

3.2.5 Makt och symbolisk interaktion

För att en maktutövning ska lyckas krävs att människor kan kommunicera i enlighet med vissa normer och på så sätt uppnå ett visst samförstånd. Enligt Mead innebär kommunikation att människor inte bara reagerar på varandra utan också förstår varandra. Blumer använder sig av symbolisk interaktion som en förutsättning för att allt samhällsliv och en förutsättning för att människor ska kunna samverka ekonomiskt, politiskt eller religiöst.

Symbolisk interaktion handlar om att tolka innebörden av vad den andre menar. Enligt symbolisk interaktionism är mening och samförstånd inte något som finns på förhand. Blumer menar att det är de sociala processerna som skapar och upprätthåller reglerna, inte reglerna som skapar och upprätthåller samspelet. Enligt socialfilosofen Hannah Arendt präglas relationer av makt. Enligt Arendt består makt i att handla i samförstånd. Utan en dialog blir det mer ett uttryck för våld än makt. *Det maktfulla samförståndet vilar på förmågan till det rollövertagande som leder till en allt större uppsättning av signifikanta symboler.* (Engdahl och Larsson, 2006:105-109)

3.2.6 Strukturella perspektivet

En chef är någon som besitter formell makt och har då ansvaret att verksamheten bedrivs enligt de mål som satts upp. De kontrollerar verksamheten genom att ta beslut, lösa konflikter, utvärdera insatser och fördela belöningar och sanktioner. Regler och policy är något som begränsar handlingsfriheten och bidrar till att skapa förutsägbarhet och enhetlighet. Det är regler som styr arbetsvillkoren, hanteringen av personalfrågor och hur man förhåller sig till omvärlden. Regler bidrar till att man hanterar situationer på ett enhetligt sätt och att inte personliga eller politiska krafter kommer i vägen för organisationens mål. Handlingsplaner specificerar hur beslut ska genomföras under en viss tidsram. Enligt Mintzberg fungerar handlingsplaner bäst där det går att bedöma hur arbetet utförs snarare än huruvida målsättningarna uppnås. (Bolman och Deal, 2005:82-84)

De senaste decennierna har kravet på arbetskraften förändrats dramatiskt. En mer välutbildad arbetskraft förväntar och kräver större handlingsfrihet och ansvar i de dagliga arbetsuppgifterna, många arbetsuppgifter har specialiserats och kräver speciell

yrkesutbildning. De traditionella hierarkierna har förändrats och idag växer nya strukturformer fram såsom nätverksorganisationer.

Organisationer som inte lägger tillräckligt stor vikt vid strukturer fördelar ofta energi och resurser på fel sätt. Organisationer kan till exempel satsa tid och pengar på att vidareutbilda personal för att komma åt problem, som snarare har med den sociala arkitekturen än med personalen att göra. Gamla chefer avskedats och in kommer nya som blir offer för samma brister i strukturen som satte krokben för dess företrädare. (Bolman och Deal, 2005:98-100) Det handlar om förmågan att anpassa gruppens strukturella konfiguration efter varje situation. Delaktighet, där alla får vara med och komma med idéer och förslag och en formell makt där det finns en tydlighet över vem som har ansvaret kan skapa en snabb och effektiv grupp. I större organisationer utförs numera mycket av arbetet i grupper och team. Där ett team inte fungerar försämras också resultatet. (Bolman och Deal, 2005:131-132)

4. Metodologiskt tillvägagångssätt

För att kunna få ett svar på hur organisationer arbetar med att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö har en kvalitativ ansats använts där metoden har varit att genom intervjuer med personal- och enhetschefer få ett svar på hur de arbetar med den psykosociala arbetsmiljön i sin organisation. Syftet med uppsatsen är inte att försöka generalisera utan mer lyfta fram hur just de som intervjuats ser på det psykosociala arbetsmiljöarbetet utifrån sina yrkesroller.

4.1 Tillvägagångssätt och urval

För att få ett svar på hur man arbetar med psykosociala arbetsmiljöfrågor inom offentlig sektor valdes ett tiotal organisationer ut, där ett mejl skickades iväg om den uppsats som skulle skrivas. Då mejlfrågan skickades ut till organisationen och inte till enskild person så blev det att organisationen vidarebefordrade frågan till vem de ansåg vara en lämplig person. Utav dessa tio kom svar från fyra organisationer där de kunde ställa upp på en intervju.

Inga beslut togs i förväg om antalet intervjuer som skulle göras, utan det skulle utvärderas efter vilken typ av information som kom fram vart eftersom. Efter att tre intervjuer hade genomförts togs ett beslut om att detta var tillräckligt underlag för att skriva uppsatsen. Det går givetvis att fundera på hur svaren skulle bli ifall de som inte svarade på min fråga varit med i uppsatsen.

4.2 Val av metod

Då syftet med denna uppsats är att få en förståelse för hur organisationer arbetar för att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö valdes en kvalitativ metod.

Vad som utmärker kvalitativa metoder är att de ger riklig information på få undersökningar, där det går att gå på djupet. Det finns ett intresse för att kunna beskriva och förstå sammanhang och strukturer. Kvalitativa data har sin styrka i att de kan skapa en helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. (Holme och Solvang, 1991:86-87)

I denna uppsats var inte målet att få ett representativt urval utan en strävan att ta reda på konkreta exempel även om sådant som kanske inte är typiskt för organisationer.

I en kvalitativ metod är det vilken information som informationskällan ger som blir central för undersökningen. Ett kvalitativt angreppssätt ger en flexiblere planering och ett nära förhållande till informationskällan vilket borde ge goda möjligheter för att göra relevanta tolkningar. (Holme och Solvang, 1991:91)

Den kvalitativa metoden anses ha mindre tillförlitlighet jämfört med en kvantitativ metod. Detta beror på att den kvantitativa kan ha en hög grad av tillförlitlighet genom standardisering. När det gäller giltigheten har den kvantitativa metoden stora giltighetsproblem jämfört med den kvalitativa metoden, eftersom man i den kvalitativa kan ställa flera frågor om samma ämne för att få svar på just det man frågar om och inget annat. (Kjaer Jensen, 1995:63-64)

Då den kvalitativa metoden har stor giltighet men saknar hög tillförlitlighet hade en möjlighet varit att även använda sig av en kvantitativ metod, exempelvis enkäter. Då denna uppsats var ute efter att få konkreta exempel berättade så valdes den kvantitativa metoden bort.

4.3 Intervjumetod

Valet av metod bestäms av många faktorer där man får utgå ifrån vad som passar de uppgifter man vill få in. I ett samtal och möte med en person ges förutsättningarna att få fram vad den intervjuade tänker och känner. (Kylén, 2004:8-9) I en mindre styrd intervju har intervjuaren ett antal frågeområden som ska täckas av. Dessa intervjuer kan kallas öppna eller ostrukturerade. (Kylén, 2004:19) I och med att man väljer att spela in samtalet får man vara medveten på att detta kan påverka intervjun. Exempelvis kan det hämma den intervjuade. (Kylén, 2004:40)

De personer som intervjuades fick i förväg veta att deras intervju skulle spelas in på MP3 och var på så sätt förberedda på det. Alla intervjuer skedde på de intervjuades egna kontor för att skapa en trygg atmosfär där de kunde känna sig bekväma. Varje intervju varade i ungefär 45 minuter, såsom tidigare hade bestämts. Först transkriberades materialet och därefter började analyserandet av vad de intervjuade hade sagt för att se likheter och skillnader. En medvetenhet fanns att genom att välja intervjumetod kan jag som intervjuar analysera materialet och påverkas till att inte bli lika objektiv som exempelvis vid användandet av kvantitativa metoder, där inte samma relation finns till källan.

4.4 Intervjumanual

I en kvalitativ intervju vill man normalt inte ha för stor styrning från forskarens sida, därför använder man sig inte av standardiserade frågeformulär. (Holme och Solvang, 1991:111)

Inför intervjuerna upprättades en intervjumanual som grund. Redan innan intervjuerna genomfördes bestämdes att försöka hålla en öppen dialog, där jag som intervjuare ville ha deras kunskaper och erfarenheter berättade för mig och inte enbart svar på de frågor som spaltats upp i intervjumanualen.

En viss uppfattning om vilka faktorer som är viktiga är något som en forskare har, men i en intervjusituation kan det dyka upp andra idéer som kan ersätta eller fördjupa de punkter man har i sin intervjumanual. (Holme och Solvang, 1991:111)

Eftersom en stor del av arbetet gått åt till att samla in material om den psykosociala arbetsmiljön och förståelse för hur en bra psykosocial arbetsmiljö skapas, har jag efter deras svar ställt följdfrågor på sådant som jag velat ha fördjupade svar på. I denna uppsats är det av större värde att utgå från vad de intervjuade har att säga än av vad jag som uppsatsskrivare tror mig vilja ha svar på. Hela intervjumanualen visas som bilaga sist i uppsatsen. Frågorna är utformade på så sätt att de är av en övergripande karaktär, så att svaren inte bli för styrda utifrån min frågeställning.

5. Empiri

I denna uppsats har representanter från Försäkringskassan, Länsstyrelsen och Polismyndigheten valts ut för att medverka i att svara på hur de på sin arbetsplats arbetar med det psykosociala arbetsmiljöarbetet. En kort presentation av varje organisation och bakgrund av de intervjuade kommer först att ges innan materialet av intervjuresultatet visas. I denna uppsats har valts att inte namnge de personer som intervjuades, inte för att de krävde att vara

anonyma, utan för att i det inledande skedet i kontakt med de intervjuade, skrevs att deras namn inte skulle användas i uppsatsen.

5.1 Intervjupersonerna och deras organisation

Försäkringskassan är en statlig myndighet som har till uppgift att administrerar de försäkringar och bidrag som ingår i socialförsäkringen. Försäkringskassan har 330 försäkringskontor i Sverige. (Försäkringskassan, 2007)

På Försäkringskassan intervjuades en person som arbetat på Försäkringskassan i 16 år och som varit enhetschef i fem år, med ansvar för telefonkundtjänst, växel och i besökskundtjänst för två kontor i närliggande kommuner. Som enhetschef har hon även arbetsmiljöansvaret för båda kontoren. Hon har genom Försäkringskassan fått regelbundna kortare utbildningar. Utöver det har hon ingen annan högre utbildning.

Länsstyrelsen är en statligt samordnande myndighet som finns i alla 21 länen och där alla har varsin landshövding som chef. Länsstyrelsen har ett tillsynsansvar, är en servicemyndighet och en överklagandeinstans. (Länsstyrelsen, 2007a) I deras arbete ingår att genomföra riksdagens och regeringens beslut i länen samt att se till att invånarnas intressen och behov förs fram vad gäller arbete, service och miljö. (Länsstyrelsen, 2007b)

På Länsstyrelsen intervjuades en person som jobbat där i 35 år och varit personalchef i 17 år. Personalchefen har en grundläggande utbildning i avtal och regelsystem på hur man jobbar med administration. Högskolestudier har gjorts på eget initiativ och hon har genom jobbet fått utbildning kontinuerligt om arbetsmiljö.

Polismyndigheten finns i alla 21 länen i Sverige och är en av de största statliga verksamheterna. Polismyndigheten ansvarar för polisverksamheten inom distriktet. (Polisen, 2007)

På Polismyndigheten intervjuades personalchefen som har jobbat där i två och ett halvt år. Personalchefen har läst programmet personal- och arbetslivsfrågor på universitetet och blev klar år 2000.

5.2 Strukturering av materialet

I valet att presentera intervjumaterialet har olika teman valts ut från de tre intervjuades svar. För att underlätta kommer de intervjuade och vad de säger refereras till deras arbetsplats. Allt för att tydliggöra och åtskilja vilken organisation som säger vad. Men det är viktigt att hålla i åtanke att det är personens åsikt utifrån sin yrkesroll som förts fram och inte hela

organisationens. Ibland har svaren varit sådana att en jämförelse kan göras, ibland har nya frågor kommit upp eller blivit tolkade på ett sådant sätt att ett annat svar har växt fram ur en gemensam ursprunglig fråga. Då syftet inte är att jämföra organisationerna med varandra utan att hitta det specifika som organisationerna gör för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö, så kommer inte alltid svar från alla organisationerna att redovisas nedan.

5.3.1 Arbetsmiljöpolicy och handlingsplan

För att kunna skapa en bra psykosocial arbetsmiljö arbetar de tre organisationerna med arbetsmiljöpolicy och handlingsplaner. Enligt lag måste en arbetsmiljöpolicy tas fram på arbetsplatsen där det beskrivs hur man ska genomföra arbetsmiljöarbetet och vilket målet är. Utöver det fastställs årligen en handlingsplan där de går igenom vad som ska göras under året och vilka förändringar som bör tillföras utifrån föregående års handlingsplan. På Försäkringskassan säger enhetschefen: – *Högsta ledningen kan man väl säga står för vår arbetsmiljöpolicy. Sen är det upp till våra chefer att se till att man har en plan så att man följer den, alltså policyn. Arbetsmiljöplanen (handlingsplanen) den utarbetas av mig då som chef och av fackliga representanter.* Vidare berättar hon att det är upp till de fackliga företrädarna att bland sina medlemmar ta in synpunkter, men att de ganska sällan får några synpunkter.

På Länsstyrelsen har de en årlig handlingsplan. – *Där varje avdelning gör en avdelningsplan. Och så får jag dem. Och så försöker jag se “är det här någonting som är specifikt för den här avdelningen eller är det här en fråga som bör lyftas som kanske ska vara lite mera generell”.* Vidare berättar hon hur de inom staten har ett samverkansavtal, där skyddskommittén, fackliga ledamöter och arbetsgivarrepresentanter ingår, och där drar hon planen. Kommittén har dock ingen beslutsfunktion utan besluten tas formellt av landshövdingen. Sedan följs handlingsplanen upp under årets slut för att se om de hann med allt och om det finns något som kan läggas över till nästa år. – *Policyn (arbetsmiljöpolicy) den ligger fast. Vi tog fram den i början på 2000 här och har reviderat den en gång.*

Utifrån handlingsplanen görs en uppskattning om vad som behöver göras. Som personalchef vet hon vilka utbildningsinsatser som ska göras, och vilka seminarier de ska ha. – *Det jag inte kan planera det är frågor som dyker upp som jag inte känner till som jag måste ta tag i som har en psykosocial karaktär. /.../ Då får ju jag prioritera om i min almanacka om det är akuta saker. Det kan vara en enskild som mår väldigt dåligt av olika skäl, och det behöver inte alltid vara jobbet. – Du måste bara ha en beredskap. Men alltså man får ju försöka jobba lite*

förebyggande för att slippa en del av det där.

På Polismyndigheten utarbetar de sin egen arbetsmiljöpolicy, men de försöker se över arbetet för att kunna ha samma verktyg i alla län och polismyndigheter. Här framkommer det att det som personalchefen anser är viktigast med arbetsmiljöarbetet är samverkansavtalet. – *Du har ju MBL (lag om medbestämmanderätt) som grund, sen kan man då skriva samverkansavtal fast man egentligen förhandlar bort delar av MBL-avtalet.* Tanken är att de ska kunna samverka så mycket som möjligt med de anställda och ta upp frågor om organisationsförändringar, bland annat arbetstidsfrågor, så att personalen får känna sig delaktig. De anställda delas in i smågrupper där de kan diskutera och försöka hitta en lämplig väg.

5.3.2 Målet med det psykosociala arbetsmiljöarbetet

Det övergripande målet med det psykosociala arbetsmiljöarbetet är att se till att de anställda mår bra och vill gå till jobbet.

På Länsstyrelsen förklarar personalchefen: – *Målet måste ju vara att vi mår bra av det arbetet vi utför. Att man inte blir dålig på nåt sätt. Ett arbetsklimat, organisation, teknik som fungerar i praktiken. Sen kan det vara jädrigt knepigt. Du vet om vi är 280 personer så är det 280 individer, så är det ju.* Målet är att alla anställda ska kunna fungera i sin miljö och det kan finnas många olika synpunkter och krav på en arbetsplats att det inte passar alla.

Personalchefen på Polismyndigheten säger att ifall man tittar på ramlagen på arbetsmiljölagen så går den ut på att de anställda ska undvikas att skadas fysiskt eller psykiskt. – *Helt enkelt att det är en bra arbetsmiljö, att folk trivs att gå hit varje dag, eller kanske inte varje dag alltid men i stora drag.*

5.3.3 När nyanställda kommer till arbetsplatsen

När nyanställda kommer till arbetsplatsen blir de i de tre organisationerna informerade om arbetsmiljöpolicyen på arbetsplatsen.

På Försäkringskassan är det en lång introduktion där alltifrån det praktiska såsom själva fysiska arbetsplatsen till information om handlingsplanen som de går igenom. Enhetschefen berättar att det är viktigt att nyanställda passar in i gemenskapen. När de läser jobbansökningar så är facket med tillsammans med arbetsgivaren. Hon anser att det är viktigt att värna om mångfalden och att försöka få fler män anställda då Försäkringskassan är en kvinnodominerad arbetsplats. Hon förklarar vidare att när det kommer in en ny person i en

grupp så blir hela gruppen orolig. /.../ – *det behövs ju mycket arbete i en grupp när man får en ny person. Att man måste träffas, att man måste lära känna varann. Den nya personen måste veta spelregler. Hur är det i den här gruppen? När gör jag si när gör jag så?* Som enhetschef har hon lärt sig med åren hur viktigt det är med att det finns regler och normer i en grupp. En ny person vet inte alltid hur de gör på deras arbetsplats, så då får de lära sig det.

Länsstyrelsen tar upp ett sätt de använder för att hålla personalen informerad: – *Vi har ju ett intranät och vi lägger ut allting som berör anställningsförhållande. Där finns en personalhandbok där de kan hitta dokument som rör deras anställning. Personalchefen beskriver att ett arbete på en myndighet är en viss kultur och att det är viktigt att anställa personer som trivs på myndigheten. – Att jobba på myndighet är en viss kultur då. Det är det här med öppenhet, då måste man vara beredd på att bli granskad. Och det är offentligt det allra mesta som vi jobbar med.*

På Polismyndigheten finns det ganska många nyanställda poliser och då gäller det att hitta äldre poliser som kan lotsa in dem i arbetet. Organiserad brottslighet, gäng och ligor kan komma med förtäckta hot som kan upplevas oerhört obehagligt. – *Och det kan ju räcka med en eller två händelser, som kan påverka väldigt starkt och påverka polisernas arbete i framtiden. Det kan vara tufft att hantera och det är svåra frågor att jobba med, men han tycker de har en bra hantering av de anställda. Just att de pratar mycket om vad som händer och sker.*

På Polismyndigheten är ett problem att kunna motivera och se till att poliserna känner ett engagemang för sitt arbete. – *De äldre poliserna kanske började jobba som 18-19 åringar och inte har någon annan utbildning. De har en låg personalomsättning och det kan finnas poliser som jobbar kvar för att de inte ser någon annan lösning. Det kan vara svårt att få jobb utanför polisen när de har en polisutbildning. – Det kan jag tycka är ett problem. Sen så kanske de inte vill jobba som utredare heller, eller inte är lämpliga som utredare. När det gäller nya poliser så är det mer vanligt att de redan har en annan utbildning innan de blev poliser. /.../ – där är frågan hur vi ska kunna motivera och se till så att de känner ett engagemang i arbetet, för alltså en stor del är ju att ta hand om a-laget och när de ställer till det och se till lägenheter och det är fyllon här å där och... Han förklarar det som så att många kanske inte inser att man måste jobba ganska många år ute innan det finns möjligheter till avancemang och kompetensutveckling, och det tror han kan vara ett stort problem för dem.*

5.3.4 Utbildning av chefer och personal

Alla tre organisationerna arbetar med utbildning. Försäkringskassan har med lite ojämna

mellanrum endagarsutbildning för alla enhetschefer. I övrigt har de regelbundna utbildningar, där de på den senaste tog upp om hur de ska kontinuerligt jobba med arbetsmiljön och hur den ska följas upp.

På Länsstyrelsen får de utbildning kontinuerligt om arbetsmiljö. I år ska de försöka föra in utbildning för nya chefer och nya arbetsmiljöombud. – *Det är ett och ett halvt år sedan vi hade en arbetsmiljöutbildning för chefer. Då går man igenom lagstiftningen och kraven i det här systematiska arbetsmiljöarbetet som man är skyldig att göra.* Länsstyrelsen har även seminarier. I höstas hade de ett mångfaldsseminarium där de fick sätta sig in i hur det skulle vara att bli flykting ifall det skulle bli krig i Sverige. – *Och det ingår ju också i det här psykosociala. Har vi en arbetsplats som är redo att ta emot större mångfald än vad vi har idag? /.../ Vi måste också fundera på hur är vi som arbetsplats och som människor? Vad har vi för värderingar? Hur ska vi hantera det hela? Så att det inte blir problem.*

På Polismyndigheten har en stor satsning lagts på cheferna som är en viktig grupp. Rikspolisstyrelsen har tagit fram ett nytt ledarskapspaket med utbildningar för olika typer av chefsnivåer där de också arbetar med arbetsmiljöfrågorna. Chefer som jobbar närmast de anställda, ytterbefäl till exempel, de som är arbetsledare ute på gatorna har en fem dagars utbildning där de diskuterar lite mer mjuka frågor. – *Så den största satsningen kan man säga att vi gjort på cheferna och det kan man också se i att om man delar ut en enkät där du vet att du har en dålig chef så får det genomslag på alla frågorna i princip.* Har de en bra chef så får de toppenbetyg på alla frågorna.

Ledarskapet är oerhört viktigt för hur man upplever sina arbetsituationer och hur man mår på jobbet och enligt personalchefen en nyckelfråga. Det är en balans att bevaka arbetsmiljöfrågorna så att det inte får för mycket fokus på bara prestation. – *Det finns ju mycket krav uppifrån som Rikspolisstyrelsen och vår rikspolischef och han i sin tur för ju fram budskapet till vår länspolismästare /.../ det är en svår avvägning.* Många närpolisområden och avdelningar brukar ha någon form av teambuildingdag, med något hälsotema inbakat. Utöver det har de något som kallas baktaktikutbildning som vänder sig till poliserna som jobbar ute på gatorna. En tvåveckorsutbildning där de pratar om förhållningssätt, den psykiska hälsan och bemötandet. – *Det är ju ett ganska tufft jobb och det är mycket som produceras som polis, man får se mycket jobbiga saker och delar av den här utbildningen går ut på att man ska jobba mot psykisk hälsa, status och förhållningssätt.*

5.3.5 Chefer och deras ansvar

På Försäkringskassan ska en chef ha högst 25 anställda på sin lott. – *Jag har 19, men då är det med utbud på två kontor. De flesta har väl runt 25. Det är max tycker jag. Det har väl varit ibland att det varit uppåt 40-45. Det finns ju ingen möjlighet att man kan ha tid med alla. Ett sätt att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön är att se individen. På Försäkringskassan värnar man om att till exempel fika tillsammans, att som chef sitta med personalen och äta lunch och att gå runt på morgonen och heja när man har möjlighet. – Ett litet mått är väl att man ska se varje person. Det går ju när man inte är så många. Hennes egen chef är mån om att det ska vara en bra miljö för alla anställda. – Han brukar säga “Det ska finnas ett skäl om ni inte går runt och hejar på morgonen”. Det tycker jag är bra och då, om man tänker sig själv också, ifall man har en chef som aldrig visar sig. Det är ju inte någonting. Det är ju mycket högsta ledningen på ett kontor som sätter an tonen på något vis.*

På Försäkringskassan har de haft problem med en person som blev mobbad. Där lyckades de vända det problemet i och med att en ny anställd kom in i arbetslaget och tog hand om den mobbade på ett positivt sätt som gjorde att den mobbade nu är i en helt annan situation. – *Annars är det ju jättesvårt med mobbning och helst bland vuxna personer. Det var tre personer i ett lag som kom ihop sig och egentligen var det privata saker, men de jobbade ju tillsammans. Som enhetschef såg hon till att de tre personerna och hon träffades för att prata ut med varandra. Så att alla fick säga vad de tyckte, vilket inte alltid är så lätt. – Men vi gjorde det här några gånger och det liksom rann ut lite i sanden. Hon anser att som chef, vid möten måste visa tolerans och inse att alla är inte lika. Hon menar att det kan vara så att det kan finnas arbetsmyror i ett arbetslag som kan skylla på andra för att de inte klarar dem uppsatta målen.*

På Polismyndigheten har de en vision om att det ska vara högst 15-20 anställda per chef, vilket de i stora drag kan hålla utan problem. Vad de har gjort är att stärka arbetsgivarrollen där till exempel ytterbefäl som inte tidigare haft så stort chefsansvar, får avlasta närpolischeferna. – *Tidigare så kanske skötte de alla medarbetarsamtal, och låt säg ett närpolisområde med 60 poliser i yttre tjänst, det är ohållbart. Men nu har vi lagt det så att det kanske finns 4-5 yttre befäl, så att de kan ha kanske tio personer per man då att ha medarbetarsamtal.*

På Länsstyrelsen har de ingen policy där det står skrivet något om antalet anställda per chef, däremot där de fått personellt stora avdelningar har de delat på den så att det blivit färre än 50, förut har de haft uppemot 80. – *Men det är lite knepigt för en avdelningschef att greppa*

en sån verksamhet, så det finns nog en filosofi bakom det men inte någonting skrivet.

5.3.6 Arbetsformer

På Försäkringskassan hade de förr tarifflöner, vilket baserades på när de var födda, vilken utbildning de hade och hur många år de arbetat. Då spelade det ingen roll vad gällde lönen om personalen var duktig eller inte. Idag har man individuella löner. – *Då kan man säga som så att man har ett arbetslag och ett mål som man ska uppfylla. Samtidigt som man då har individuella löner. Ibland så motverkar det varann lite. Man kanske inte hjälper en i ett arbetslag därför att man vill prestera själv.* För att komma åt problemet så gäller det vid lönerevisionen inte bara att man presterar för att få högre lön, utan även hur de uppträder i arbetslaget, då det också är viktigt att som anställd se till att arbetslaget mår bra och att alla trivs. Försäkringskassan har uppemot 40 olika ärendeslag som de håller på med. Bland annat pensioner, föräldrapenning och barnbidrag. Förut kunde de jobba med en sak ett år och något annat nästa. Den möjligheten finns inte lika mycket nu eftersom det inte finns någonting att välja på, då det blivit koncentrerat och specialiserat.

Försäkringskassan genomgår just nu en omstrukturering vilket innebär att det kommer att krävas mycket av cheferna. – *Vi är ju ungefär 400 anställda här. Om kanske tvåhundra mister jobbet, ja man vet ju inte hur det blir.* De som inser att dem kanske kommer att bli uppsagda ska därför försöka stöttas på bästa sätt.

I och med att Försäkringskassan har blivit förstatligad har de tydliga mål nu. – *Till exempel de som betalar ut föräldrapenning. Du ska ha din utbetalning inom trettio dagar. Telefonkundtjänsten, där ska 80 procent utav de som ringer inte behöva vänta mer än två minuter.* Enhetschefen säger att det kan bli ett jagande att nå de här målen att den psykosociala arbetsmiljön blir stressig. Utvecklingen har också inneburit att det inte är så mycket pappersarbete, allting finns i datorer och det kan vara jobbigt att sitta och titta på skärmen hela dagarna.

På Polismyndigheten har det blivit mer fokus på det psykosociala då effektiviseringen gör att människor far illa. Det finns få föreskrifter så personalchefen upplever att lagstiftningen ligger lite efter. – *Och kostnaderna är ju väldigt stora. Att folk är sjukskrivna.* Han säger vidare att det är frågan om en medvetenhet, något som han som personalchef har, men för att han ska kunna få spelutrymme att utöva det så måste det finnas en medvetenhet hos hans chefer, chefer på avdelningarna och polisområdena. – *Och det är ju inte meningen att jag ska driva, jag ska ju bistå cheferna i arbetsmiljöarbete men ytterst så är det ju de som ska göra*

det. Det är de som ska se till att det fungerar. Sen så ska jag ju ge dem rätt verktyg och rätt utbildning. Tidigare inom polisen har de delvis varit ganska dåliga, det har inte varit så mycket systematik. Det har tidigare funnits en machokultur som har inneburit att det inte alltid varit tillåtet att ha debriefingsamtal, men som nu börjar försvinna. – Det finns ju naturligtvis kvar, men man gör betydligt mera satsningar och det är väl ett resultat både av att Polisförbundet har drivit frågorna och att viss personalomsättning har gjorts på de här frågorna så att de fått mer fokus. På Polismyndigheten har de ändrat arbetspass och tider när de ska arbeta. Tidigare jobbade de i turlag, vilket innebar att de alltid jobbade med samma personer. Idag är det möjligt att planera arbetstider på ett annat sätt som är flexibelt och bra för privatlivet.

På Polismyndigheten finns problem med kommunikationscentralen där radiooperatörerna sitter som tar mot SOS-samtal. – Det är ju en dygnet runt verksamhet och i normala fall så jobbar man ett vakthavande befäl och så polis och två civila. Det är väldigt känsligt för sjukdom, vad ska man säga, arbetsbelastningen är i ena stunden bra och så händer det några snabba händelser, så kan det bli nästintill kaos. Sen så kan det vara jättelugnt i långa perioder. Problemet är att de inte kan bemanna upp hur mycket som helst, det är en kostnadsfråga.

5.3.7 Utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och handledning

På Försäkringskassan ingår det att ha utvecklingssamtal som är en form av psykosocialt arbetsmiljöarbete. – Ibland är det ju anställda som har problem. Som chef måste man vara lyhörd om de inte kommer själva. Hennes jobb som enhetschef är då att se till att de får hjälp av kunniga personer på företagshälsovården. /.../ – när det är så att man behöver gå till en psykolog eller så då säger vi inte nej. Vi vill ju att alla ska trivas på arbetsplatsen och inte vara hemma och vara sjuka för det är ju inte till gagn för någon. På Försäkringskassan har de arbetslagsmöten varannan vecka. – Och då ventilerar man ju problem då, det kan ju vara att, som i växeln att folk inte kodar telefonerna och man får liksom prata av sig mycket.

På Länsstyrelsen har cheferna medarbetarsamtal med sin personal varje år. Det är ett sätt att komma åt eventuella problem som rör den psykosociala arbetsmiljön. – Det kan ju vara så att två stycken kollegor inte kommer bra överens fast det inte är så tydligt. Det kan vara ganska sublimt det där ibland. Det finns även ett arbetsmiljöombud ute på varje avdelning som tjänar som språkrör. Det kan vara ett huvudskyddsombud som fått ett enskilt samtal och då kan den personen komma och berätta att det är någonting som behöver hanteras. – Det är

rätt bra att ta in företagshälsovård i såna situationer, så som vad jag menar en neutral part.

Polismyndigheten har medarbetarsamtal som är kopplat till lönesamtalet. – *Medarbetarsamtalet där pratar man mycket om vilka förväntningar som finns och lönesamtalet blir det en mer utvärdering på hur året har gått och där kommer arbetsmiljöfrågorna in också i medarbetarsamtalet.* Polismyndigheten har en organisation som de kallar för samtalshandledare. Det är tretton stycken anställda som fått en grundutbildning där de ska kunna gå in och stötta vid särskilda händelser. – *Om inte de kan känna att, om det blir för mycket, för stort för dem så har vi ju då företagshälsovården Previa. /.../ Som sagt medarbetarsamtal är ju jätteviktigt. Sen gäller det för cheferna att vara tydlig ute i organisationen. Att prata med sina anställda.* Företagshälsovården använder de ganska flitigt, men det är inte alltid arbetsrelaterat, men det kan vara svårt att veta när det är ett problem hemma eller på jobbet. Sedan finns det vissa grupper som de har kontinuerlig handledning med. Det är de som jobbar vid gränspolisens och som jobbar mycket med utvisandet av asylsökande och även med de som jobbar mycket med barnärenden - barn som är utsatta för sexuella övergrepp eller misshandel eller liknande. Det har även ställts krav på bestämmelser om att alla anställda ska ha tillgång till handledning i någon form, vilket håller på att utarbetas nu.

5.3.8 Enkäter

Ett sätt att komma åt de psykosociala frågorna är genom enkäter. Varje år får de anställda på Försäkringskassan svara på en rikstäckande enkät med hundratals frågor där den huvudsakliga frågan är hur de trivs på sin arbetsplats. Ett mått inom Försäkringskassan är att 58 procent av de som svarar ska vara ganska nöjd eller nöjd. – *Men nu, det kan ju också vara så här att alla inte har svarat. Vad är man på för humör den dagen man svarar? Det kan ha hänt någonting bara veckan före som gör att antingen så svarar man kanon på alla frågor eller... men viss säkerhet är det ju.*

En av de stora satsningarna för i år på Länsstyrelsen är medarbetarenkäten som de utifrån ett råmaterial från ett konsultföretag har arbetat fram, tillsammans med fackliga ledamöter och huvudskyddsombud, för att anpassa till arbetsplatsen. Det var tre år sedan de sist hade en enkät och hon anser att de inte får komma för tätt. – *Om vi säger att det kommer upp någonting nu som inte har så bra värden då måste vi hinna hantera det och försöka ordna med det också.* Genom enkäten kan de fånga upp psykosociala frågor som annars kan vara svårt att fånga upp.

På Polismyndigheten är enkäter också en viktig del i det psykosociala arbetet. Dels finns en enkät för varje polisområde och dels en nationell enkät som är lika för hela landet.

5.3.9 Företagshälsovård

På Försäkringskassan finns det på företagshälsovården allt ifrån sjuksyster till läkare och terapeut och beteendevetare. Ifall det finns en grupp där samarbetet av någon anledning inte fungerar så kan de genom företagshälsovården ha gruppsamtal med beteendevetare. Ofta kan det bero på att de inte har struktur i ett arbetslag. Många kan må dåligt då de inte riktigt vet vad som har bestämts och har koll på situationen. */.../ – det har ju inverkan också på att, ja vad ska jag säga som så, att de sprider ju. Om man är missnöjd så sprider man missnöje omkring sig. Trivs man så sprider man som sagt glädje också.* Försäkringskassan har ställts inför omstruktureringar som kommer att genomföras vilket kan innebära att många förlorar sina jobb, så under hösten har de haft gruppterapi.

På Länsstyrelsen försöker personalchefen slussa det mesta till företagshälsovården, där de har både läkare och beteendevetare. Då kan de även följa upp ifall de ska bli sjukskrivna också. *– Men ibland kan det vara ganska akut. Vi har ju alltså såna uppgifter på den här arbetsplatsen som gör att folk kan bli hotade och har man levt under ett hot en tid så kan det ta på.* Vid brådskande fall som inte kan vänta får de hjälp från Vårsta kriscentrum som är kyrkans kriscentrum för hela Sverige som är beläget i staden. Där kan de snabbt ta emot behövande. Hon berättar vidare att det har funnits personer som har valt att gå på behandling utanför den företagsvård de i normala fall använder sig av då de inte har känt förtroende för just den psykologen.

På Länsstyrelsen har de också ibland problem med grupper. Det kan vara nya medarbetare som inte fungerar. Då kan de ta in en konsult som försöker hantera situationen och försöker få rätsida på problemet. Länsstyrelsen jobbar med hälsoprofiler som inte bara handlar om den fysiska hälsan. Det har de ungefär vartannat år. Då får personalen svara på frågor från företagshälsovården som kan ha bäring på psykosociala frågor som läggs fram i en rapport. *– Psykosociala arbetsmiljöfrågor, det är ju hur vi fungerar i vardagen här. Olika saker ska ju bidra till att få det att fungera.* Länsstyrelsen erbjuder även sina anställda subventionerad massage, naprapater och kiropraktor. *– Det är ju mera för att hålla folk i form. Det gäller att hitta på nya sätt att hitta på något att göra.*

På Polismyndigheten är utgångspunkten att cheferna ska hantera de anställdas problem själva så gott de kan. *– Sen så kan de ju ringa och höra av sig för stöd och råd och tips och då*

försöker vi hjälpa dem så gott vi kan. Sedan så har de företagshälsovården som bistår dem. – Jag ser ju på våra fakturor att det är ju ganska mycket samtal med beteendevetare. Jag upplever att det blir mer och mer. Sen är jag inte så säker på att problemen blir större och större, utan jag tror att det blir mer och mer accepterat. Vilket det kanske inte alltid har varit tidigare. Det är inte alltid så lätt att se vad det beror på. Ifall det inte funnits stöd inför svåra händelse så kan det dyka upp något senare. – Det finns ju polismän som kanske har jobbat i yrket i trettio år och har varit med om väldigt mycket och sen en vacker dag rinner bägaren över och då kommer allt samtidigt. Det kan ju innebära att man aldrig kommer tillbaka till jobbet. Det handlar egentligen mycket om att förebygga. Att det inte får ske.

Ett annat exempel är när de har bytt en chef. – *Närpolisområden som har, ja det har varit jättestora problem och personalen har mått dåligt men där man genom att ha bytt ut chefer har fått en helt ny värld, höll jag på att säga. Det finns också exempel på där cheferna har haft alltför många anställda och där man inte har orkat med. Lösningen har varit att anställa ett nytt biträde och då har de kunnat se goda resultat på att situationen har förändrats till det bättre. – Om ledarskapet fungerar bra kanske du får allt det där andra att fungera bra också.*

På Polismyndigheten har de från och med i år satsat på att anställa två hälsovägledare. Deras arbete består i att erbjuda massage och ha föreläsningar i sömn, hälsa och kost. Sedan får de göra en hälsoprofil där de fyller i en enkät om allt från kost och alkohol till social samvaro med familj och vänner. De får även göra ett fystest, blodprov tas, och skelett- och fettmätning, vikt och längd. – *Sen sätter man sig ner med den här hälsovägledaren och så går man igenom resultatet både från enkäten och de här testerna så att du får både den fysiska och psykosociala delen och så får man någon slags facit på hur ungefär bilden ser ut och så har man det som diskussionsunderlag. Då får de prata om vad de kan ändra på för att må bättre. Tanken är att alla på sikt ska vara med om det här. De har även friskvård en gång i veckan och subventionerade träningskort.*

5.3.10 Sociala aktiviteter

På Länsstyrelsen försöker de att ha aktiviteter över avdelningsgränserna för att främja den psykosociala miljön, så att folk ska lära känna varandra lite mera informellt. För åtta år sedan startades bland annat en kör. – *Det är trettio personer som är i den där kören. De tränar en gång i veckan på baptistkyrkan med en professionell körledare som arbetsgivaren betalar. De har även en idrottsförening som sponsras med pengar från arbetsgivaren. Även pubafton ordnas, landshövdingen bjuder på grillat en gång om året och de har brännbollsturnering. – Ah*

det är lite av varje. /.../ Det finns dem som försöker få igång ett rockband här. De tränar nere i källaren och det dundrar lite grann. /.../ Vi hade salsa utbildning på en sån här pubafton, men det var några år sen.

6. Analys

Den här uppsatsen handlar om att försöka ta reda på hur de tre organisationerna arbetar för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Nedan kommer resultatet tillsammans med teorierna att presenteras.

6.1 Organisationen

En organisation består av en grupp människor som tillsammans arbetar för att sträva mot vissa uppsatta mål. För att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska kunna genomföras arbetar de tre organisationerna med arbetsmiljöpolicy och handlingsplan. Arbetsmiljöpolicyen beskriver de mål organisationen har och handlingsplanen är det konkreta sättet att visa hur de ska arbeta under året för att skapa en bra arbetsmiljö. Det är både arbetsgivare och arbetstagare som tillsammans ska skapa en bra psykosocial arbetsmiljö.

Enligt det strukturella perspektivet är regler och policy något som begränsar handlingsfriheten, bidrar till att skapa förutsägbarhet, enhetlighet och att inte personliga eller politiska krafter kommer i vägen för organisationens mål. (Bolman och Deal, 2005) Utifrån Meads teori om normativ handling är arbetsmiljöpolicyen och handlingsplanen även ett sätt att skapa en norm i organisationen (Engdahl och Larsson, 2006). När ny personal kommer till arbetsplatsen så är arbetsmiljöpolicyen ett sätt att förklara vilka regler som gäller och det är viktigt att en nyanställd passar in i deras förhållningssätt. Enhetschefen på Försäkringskassan har lärt sig hur viktigt det är med att det finns normer och regler i en grupp och att ny personal får lära sig det. På Polismyndigheten lotsas de nyanställda poliserna in i arbetet med hjälp av äldre kollegor. På Länsstyrelsen finns intranät där personalen själv kan söka kunskap om regelverket på sin arbetsplats och det finns skrivna policys där man försöker klargöra de värderingar och grunder just deras arbetsplats ska ha.

Utifrån Human Resource perspektivet behöver organisationer människor och människor behöver organisationen och problem uppstår när passformen inte fungerar. Personalen behöver få en meningsfull och tillfredställande sysselsättning och organisationen behöver deras kompetens för att nå upp till sina mål. Det är viktigt att de anställda passar in företagets kultur och klarar arbetstakten. (Bolman och Deal, 2005) Målet med det psykosociala arbetet är

att se till att de anställda mår bra, fungerar i miljön och vill gå till jobbet. När anställda inte mår bra på sin arbetsplats kan det leda till sjukskrivning, vilket är kostsamt för organisationen.

6.2 Makt och kommunikation

Mead förklarar att för att kunna utöva makt krävs en kommunikation för att förstå varandra och skapa samförstånd. Där chefen står för den formella makten. (Engdahl och Larsson, 2006). Utbildning av personal och chefer är ett sätt att försöka skapa en bra arbetsmiljö och ge chefer och personal den kompetens de behöver för att följa kraven på arbetsmiljöarbetet. För att kunna förstå varandra är det av vikt att de har samma synsätt och kunskaper om hur de ska gå tillväga. Här har Meads teori om normativ handling betydelse. Normer stadgar hur personer i en grupp bör handla och en förmåga att anpassa sig till de förväntningar andra personer ställer upp. (Engdahl och Larsson, 2006). Då en chef har den formella makten behöver personalen förstå det för att ett samarbete ska fungera. Det ligger i organisationens intresse att försöka skapa en form av organisationskultur där personal och chefer kan kommunicera för att upprätthålla normer och en viss maktutövning. På så sätt blir den psykosociala arbetsmiljön ett sätt att kontrollera utan att ha övertaget på något sätt för att personalen blir informerad om de gällande reglerna och vet vad som gäller.

Utifrån det strukturella perspektivet är en chef någon som besitter formell makt och har ansvaret att verksamheten bedrivs enligt de mål som satts upp. (Bolman och Deal, 2005) Strukturer kan också vara något som påverkas av information. På Försäkringskassan förklarade enhetschefen att om personalen inte riktigt vet vilka strukturer som gäller kan förvirring uppstå. Personalchefen på Polismyndigheten uttryckte det som så att för att skapa en bra arbetsmiljö är en av de viktigaste faktorerna en bra chef. Utan en bra ledare blir det ofta större missnöje, vilket kan tolkas som att utan en bra och tydlig dialog om vad de normativa reglerna och målen är skapas en sämre arbetsplats. Här spelar den symboliska interaktionen också in, där Blumer menar att den är de sociala processerna som skapar och upprätthåller reglerna, inte reglerna som skapar och upprätthåller samspelet. (Engdahl och Larsson, 2006).

Företagshälsovården handlar mycket om att uppmärksamma individen när de mår dåligt och vid konflikter, men även för att förebygga. Personalen kan vända sig till företagshälsovården utan att ansvariga behöver få reda på exakt varför de mår dåligt, eller kanske inte ens vem som mår dåligt och vem de måste betala för. På så vis får både organisationen och personalen genom den psykosociala arbetsmiljön en jämvikt i maktförhållandet. Organisationen hjälper individen att må bra så att de kan fortsätta att arbeta,

och individen är med i denna sociala process och upprätthåller reglerna för att den psykosociala arbetsmiljön på ett sätt skyddar dem.

6.3 Arbetet

Samhället ställer större krav på effektivisering. Försäkringskassan stod inför beslut om nedläggning och enhetschefen befarade att det skulle få människor att bli oroliga och må psykiskt dåligt. Samtidigt som det satsas på den psykosociala arbetsmiljöaspekten, försöker få människor att bli medvetna och att må bra på arbetsplatsen, skapas situationer genom besparningar och högre arbetsbelastning som får människor att må dåligt.

Arbetsmiljöpolicys upprättas, mål tas fram men som enligt Webers tankesätt utifrån normativ rationalisering, vet vi egentligen vilka målen bör vara? (Engdahl och Larsson, 2006). Utifrån den normativa rationaliseringen kan organisationer bli så fokuserade på mål och effektivisering att de glömmer människorna. Genom nedskärningar och arbetsuppgifter som är målbaserade kan personalen komma i kläm. Ett sätt att ta itu med detta är att göra personalen engagerad i vad de vill åstadkomma. Från att facket ska vara delaktiga i att anställa människor, arbetsmiljöombud som ser till att det är en bra arbetsmiljö och till att de får ha medbestämmande och arbetsgrupper där de själva får tycka och tänka. Utifrån Human Resource perspektivet är detta ett sätt att skapa samspel. Att känna tillfredsställelse i arbetet och en organisations effektivitet beror på kvaliteten i samspelet. För att skapa engagemang bland de anställda är det viktigt att de även får påverka. Information är ett nödvändigt sätt att skapa engagemang. (Bolman och Deal, 2005)

På Försäkringskassan pratas det om hur allting håller på att specialiseras och att de inte som förr i tiden kunde byta uppgifter inom samma försäkringskassa. Utifrån Taylorismen sågs människor som en produktionsfaktor som gällde att utnyttja maximalt. Där man försökte att uppdelade arbetsuppgifter och sätta prestationsrelaterade löner. (Zanderin, 2005) Detta är ett tecken på att de går tillbaka till Taylors tankar om specialisering, att de inte tänker på att personalen vill ha varierande arbetsuppgifter. Även individuell lönesättning kan ses som taylorism, där lönerna är prestationsrelaterade. Vilket kan skapa negativ konkurrens i gruppen. Fast numera ingår ett bra förhållningssätt till sina kollegor i definitionen.

På Polismyndigheten har det tidigare inte funnits så mycket systematik. Det har funnits en machokultur som inte alltid har tillåtet att ha debriefingsamtal, någonstans att vända sig till för att prata. Genom personalomsättning och med det en ändring av strukturer så har Polismyndigheten jobbat på det. Enligt det strukturella perspektivet kan organisationer satsa

pengar på att vidareutbilda personal för att komma åt problemet när det är den sociala strukturen som skapar problemen. (Bolman och Deal, 2005)

6.4 Individerna

För att människor ska trivas på arbetsplatsen använder organisationerna sig av samma princip som upptäcktes i Hawthornestudien och utifrån Human Resource perspektivet. Den arbetande människan påverkas av uppmärksamhet och behöver bli sedda. (Zanderin, 2005, Bolman och Deal, 2005)

På både Försäkringskassan och Polismyndigheten talade de om att en chef skulle ha högst 20-25 anställda. Genom att se till att avdelningen inte blir så stor kan chefen uppmärksamma individerna, genom ett hej på morgonen men även med handledning och utvecklings- och medarbetarsamtal. Precis som Hawthornestudien där uppmärksamhet gjorde så personalen jobbade mer när de märkte hur ledningen gav dem uppmärksamhet. (Engdahl och Larsson, 2006).

Ett annat sätt är genom enkäter, där personalen får tycka till. Hela arbetet med den psykosociala arbetsmiljön, att den kanske inte alltid medför några större förändringar i organisationen, men att genom att uppmärksamma personalen, att de får fylla i enkäter, de får påverka men även anpassa sig. Att det är det som gör att den känner sig delaktiga. Enhetschefen på Försäkringskassan uttryckte det som så att när det uppstod problem på arbetsplatsen, att ibland fungerar det att prata, att då brukar det till slut rinna ut i sanden, även om man inte lyckats lösa problemet. Enligt det strukturella perspektivet kan delaktighet och en formell makt skapa snabba och effektiva grupper. (Bolman och Deal, 2005)

Mead tar upp rollövertagande som att sätta sig själv i den andres ställe och rikta samma attityd mot sig själv som den andre gör. Vilket innebär att skapa ett normföljande. (Engdahl och Larsson, 2006). Vad som skapar konflikt är när människor har olika åsikter över hur något ska vara. Exempelvis arbetsmyrorna som blir irriterad på de personer som inte presterar lika mycket för att uppnå uppsatta mål. Ett annat exempel är mobbning, där den som inte är likadan som de andra kan hamna i en utsatt situation. Vad organisationen gör då är att ta itu med problemet genom att prata med personalen. Detta kan ske med en chef eller genom samtal med företagshälsovården.

Människor kommer in på en arbetsplats där de utifrån olika värderingar och attityder måste hitta en grund att stå på tillsammans så att de kan samarbeta. Under intervjuerna kommer det fram att det gäller att hitta en bra psykosocial miljö, en kompromiss mellan olika människor

och organisationen, där de kan enas om att på den här arbetsplatsen har vi de här reglerna, uttalade eller icke uttalade, för att se till att alla i största möjliga mån ska trivas och komma överens med varandra. På Länsstyrelsen var sociala aktiviteter ett sätt att få människor att lära känna varandra lite mer informellt och även att skapa gemenskap över avdelningsgränserna. Tolkningen av Meads rollövertagande kan förklaras som en professionell attityd. På arbetsplatsen ska vissa lagar och regler följas och där får man frångå vem jag som person är i mitt liv och ta på sig sin arbetsroll och följa arbetsplatsens normer.

7. Jämförelse med tidigare forskning

Utifrån tidigare forskning är det en meningsfull sysselsättning och ett gott arbete som anses ge grundläggande skydd för hälsan. Den psykiska och fysiska hälsan kan påverkas av stress, höga krav, lägre självbestämmanderätt och ifall stöd saknas från chefer och arbetskamrater. Tuffare besparingskraven på offentlig sektor har lett till otryggare anställningar, uppsägningar och omorganisationer där många människor far illa och detta leder i sin tur till inre konflikter för många anställda.

Att arbeta med psykosociala arbetsmiljöfrågor är ett sätt att ta itu med dessa problem och det är tydligt att de tre organisationerna är fullt medvetna om hur de ska gå tillväga för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. De resultat som kommit fram från tidigare forskning är även något som stämmer överens med vad denna uppsats har kommit fram till.

8. Avslutande diskussion

Organisationerna i denna intervju har en stor kunskap om hur de ska gå tillväga för att försöka skapa en bra psykosocial miljö. Många gånger är det besparingskrav, nedskärning, arbetsbelastning och effektivisering som orsakar psykosociala problem. Frågan som dock ändå ställs är varför man lägger ner så stor möda med att lägga plåster på sårerna? Utav vad som sades i inledningen av uppsatsen om Robert Owen som valde att investera i sina anställda för att nå långsiktiga mål, istället för att effektivisera och veta att det leder till ohälsa, känns det som att staten skadar sig själv i jakt på snabba resultat som i längden medför mer skada.

9. Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att se hur de tre organisationerna Försäkringskassan,

Länsstyrelsen och Polismyndigheten arbetar för att försöka skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Detta har skett genom intervjuer med enhets- och personalchefer. Arbetsmiljöverket har genom systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) skapat ett verktyg för att underlätta arbetet.

De teorier som har använts är hawthornestudien, taylorism, human resource perspektivet, normativ handling och rationalisering, makt och symbolisk interaktion och det strukturella perspektivet. Detta för att förklara att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av att de anställda får uppmärksamhet, hur arbetet är upplagt, att det finns normer, regler och mål uppsatta. Även hur ledarskap och kommunikation behövs för att skapa ett samförstånd och att det behövs en struktur med policys och regler.

För att lägga upp arbetsmiljöarbetet arbetar de tre organisationerna med arbetsmiljöpolicy och handlingsplaner. Därefter samarbetar de med facket och skyddsombuden, låter personalen vara delaktiga genom att påverka och tar hjälp av företagshälsovården både genom att förebygga och när problem uppstår. För att ta reda på hur den psykosociala arbetsmiljön är använder de enkäter och har bland annat medarbetarsamtal. När en mindre bra arbetsmiljö uppstår beror det på bland annat nedskärningar eller att det inte finns en tillräckligt bra kommunikation bland chefer och personal.

För att försöka skapa en bra arbetsmiljö är det viktigt att ha tydliga regler och normer, informera och utbilda chefer och personal, ge personalen uppmärksamhet och ett meningsfullt arbete.

Källförteckning

Litteratur

Andersson, I., Hägg, G. och Rosén, G. (red) (2006) *Arbetsmiljöarbetet i Sverige 2004. En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbete*. Arbetslivsinstitutet och författare. Stockholm.

Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån (2006) *Arbetsmiljön 2005*. Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån.

Bolman, L. och Deal, T. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur. Lund

Bruzelius, I. Och Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur. Lund

Engdahl, O. och Larsson, B. (2006) *Sociologiska perspektiv. Grundläggande begrepp och teorier*. Studentlitteratur. Lund

Hjelm, K. (2005) *Folkhälsa*. Zanderin, L. (red) Arbetsmiljö. Studentlitteratur. Lund

Holmberg, J. och Simonson, B. (Red) (2006) *Forskning om arbete. Introduktion till arbetsvetenskap*. Studentlitteratur. Lund

Holme, I. och Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund

Håkansson, K. (2005) *Psykosocial arbetsmiljö*. Zanderin, L. (red). Arbetsmiljö. Studentlitteratur. Lund

Kjaer Jensen, M. (1995) *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Studentlitteratur. Lund

Kylén, J. (2004) *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Bonnier utbildning. Stockholm

Sveriges kommuner och landsting. (2005) *Arbetsrätten i kommuner och landsting. En översikt*. Kommentus Förlag. Uppsala.

Zanderin, L. (2005) *Arbetsmiljöns regelsystem*. Zanderin, L. (red) Arbetsmiljö. Studentlitteratur. Lund

Zanderin, L. (2005) *Vad händer med arbetsmiljön?* Zanderin, L. (red) Arbetsmiljö. Studentlitteratur. Lund

Webbsidor

Arbetsmiljöverket, <http://www.av.se/teman/sam/> (2007-05-16)

Försäkringskassan, <http://www.forsakringskassan.se/omfk/> (2007-05-07)

Polisen, <http://www.polisen.se/inter/nodeid=13437&pageversion=1.Jyp> (2007-05-07)

Länsstyrelsen, a: <http://www.lst.se/lst/> (2007-05-07) b: <http://www.lst.se/lst/Jobb/> (2007-05-07)

Bilaga

Intervjufrågor till arbetsmiljöansvarig

- Inleda med korta uppgifter om personen; titel, ansvarsområde, antal år på arbetsplats och utbildning.
- Berätta om arbetsmiljöpolicy/handlingsplanen på din arbetsplats.
- Hur informeras de anställda om arbetsmiljöpolicy?
- Berätta om det psykosociala arbetsmiljöarbetet ni gör. Vad innebär det?
- Hur bestäms det vilka förändringar som ska göras i en offentlig organisation?
- Vad är målet med det psykosociala arbetsmiljöarbetet?
- Vid eventuella psykosociala arbetsmiljöproblem. Hur går man tillväga då?
- Hur har ni aktivt arbetat för att förbättra den psykosociala miljön?
- Berätta om hur du upplever att det psykosociala arbetsmiljöarbetet har haft för inverkan på arbetsplatsen?
- Hur ser du att den psykosociala arbetsmiljön på avdelningen/organisationen är idag?
- Hur ska ni i den närmsta framtiden arbeta för arbetsmiljön?
- Positivt/negativt med det psykosociala arbetsmiljöarbetet
- Andra tankar om det psykosociala arbetsmiljöarbetet vi hittills inte tagit upp i intervjun men som du tycker är viktiga?