



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## Examensarbete för kandidatexamen

May 22

# Utan Verksamhetsstöd - verksamhetsdöd<sup>1</sup>

20  
12

En studie med syfte att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödande avdelnings kultur och deras utförda hälsopromotion.

Rebecca Nannsjö  
901004  
Marielle Svensson  
861207  
Samantha Trossling  
890319

Handledare:  
Catharina Wingner Lefland

Uppsats  
VT 2012  
Löpnr 2352

<sup>1</sup> Citat från Helsingborgs brandförsvares friskvårdskonsulent vid inspirationsdag 120301.

## **Sammanfattning**

**Titel:** Utan Verksamhetsstöd – verksamhetsdöd! En studie med syfte att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödande avdelnings kultur och deras utförda hälsopromotion. Förhoppningarna ligger i att studien ska kunna appliceras på flertalet verksamhetsstödande enheter, om än fokus i denna uppsats ligger på Helsingborgs brandförsvares Verksamhetsstödande enhet. Vår förhoppning är också att denna studie kommer öppna för nya perspektiv på organisationskulturers roll i hälsopromotion och särskilt inom verksamhetsstödande avdelningar.

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

**Författare:** Rebecca Nannsjö, Marielle Svensson & Samantha Trossling

**Handledare:** Catharina Wingner Leifland

**Nyckelord:** Hälsopromotion, Kultur, Verksamhetsstöd

**Problem:** Organisationers kulturer har i tidigare forskning uppmärksammats som aspekter vilka påverkar förändringar så som hälsofrämjande åtgärder. Vi har dock upptäckt att det teoretiska området är ganska generellt, och går inte på djupet i att undersöka specifika delar inom organisationer. Vi finner verksamhetsstödande avdelningar som särskilt intressanta ur ett kulturellt perspektiv, då de agerar stöttande till resterande delar av organisationen som utför huvuduppdraget. På så vis befinner de sig både i och utanför organisationen. Helsingborgs brandförsvares avdelning Verksamhetsstöd har utfört hälsopromotion med framgång, vilket uppmärksammats i en utmärkelse anordnad av Helsingborgs stad. Mot bakgrund av detta finner vi det intressant att applicera kunskapsområdena *hälsopromotion & kultur* på denna avdelning.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödande avdelnings kultur och deras utförda hälsopromotion. Förhoppningarna ligger i att studien ska kunna appliceras på flertalet verksamhetsstödande enheter, om än fokus i denna uppsats ligger på Helsingborgs brandförsvares Verksamhetsstödande enhet.

**Metod:** En kvalitativ undersökning har gjorts på avdelningen Verksamhetsstöd genom djupintervjuer, fokusgrupp och dokumentgranskning.

**Slutsats:** Vi har i denna studie kommit fram till att avdelningen Verksamhetsstöd är en subkultur inom hela brandförsvaret, och att de på många sätt delar den familjekänsla som karaktäriserar brandförsvarets övergripande kultur. Hälsopromotionen har bidragit till förändringar i medarbetarnas antaganden om sig själva och därmed kulturen, som nu präglas av ett större självförtroende och en känsla av sammanhang. Vidare präglas Verksamhetsstöds subkultur av en positivitet och en acceptans, vilket i sig gjort det framgångsrikt att utföra hälsopromotion på deras avdelning. Vidare har vi också kunnat identifiera avdelningens verksamhetschef, samt brandförsvarets friskvårdskonsulent, som viktiga ledare i hälsopromotionen och kulturförändringen. Verksamhetschefen har haft både mandat att genomföra förändringar, men också ett genuint intresse. Friskvårdskonsulenten har istället varit den drivande kraften med sin kunskap och sina förslag på förbättringar.

Verksamhetsstöds kultur kan också ha bidragit med utmaningar för hälsopromotionen, då den präglas av en acceptans och positivitet vilket resulterar i att medarbetarna lätt faller till ro. På så vis kan processen hotas att inte föras framåt.

1. "Det sitter i väggarna" .....	6
1.2 Hälsopromotion och kulturers påverkan .....	6
1.3 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Metod .....	8
2.1 Val av studieobjekt .....	8
2.2 Tillvägagångssätt.....	9
2.2.1 Teoretisk insamling.....	9
2.2.2 Empirisk undersökning.....	9
2.2.3 Kvalitativa intervjuer.....	10
2.2.4 Deltagare i undersökningen .....	12
2.2.5 Tillförlitlighet (metodkritik) .....	13
3. Teoretisk referensram.....	15
3.1 Begreppet hälsa .....	15
3.2 Känsla av sammanhang.....	15
3.3 Hälsopromotion, vad är det? .....	16
3.4 Arbetsplatsfamiljens betydelse för hälsan .....	17
3.5 En förändring mot hälsopromotion .....	18
3.6 Kultur .....	18
3.6.1 Organisation och kultur .....	18
3.6.2 Kulturella nivåer och hyperkulturer .....	20
3.6.3 Har alla organisationer en kultur?.....	20
3.6.4 Organisationskultur - ett mångfacetterat begrepp.....	20
3.6.5 Subkulturer .....	21
3.7 Hälsofrämjande kulturer och ledarskap.....	22
3.8 Att leda organisationen mot en hälsofrämjande kultur.....	23
3.8.1 Förändring som omformulering av vardagen .....	24
3.9 Organisatorisk identitet och dess betydelse för kulturen .....	25
4. Bakgrund - Resan mot en hälsofrämjande arbetsplats .....	26
5. Analys och empiri .....	28
5.1 Verksamhetsstöd som subkultur i Brandförsvarets organisationskultur.....	28
5.2 Sammanbundna av en stark respekt och organisatorisk identitet.....	30
5.3 Hälsopromotion skapade en arbetsplats med känsla av sammanhang.....	33
5.4 Hälsopromotionens ledare.....	34
5.4.1 Att leda ett värderingsarbete .....	34
5.4.2 Verksamhetschefen, att föregå med gott exempel .....	36
5.4.3 Friskvårdskonsulenten, motorn i hälsopromotionen .....	36
5.4.4 En kulturell förändring och drivkrafterna bakom den.....	37

5.5 En hälsofrämjande kultur? .....	39
5.5.1 Symbolik- en hälsofrämjande arbetsplats och kultur .....	40
5.6 Att inte riktigt ta för sig - Verksamhetsstöds kultur i extern anpassning .....	41
6. Diskussion.....	43
6.1 Verksamhetsstöd, en subkultur och dess karaktärsdrag.....	43
6.2 Sambandet mellan Verksamhetsstöds kultur och deras hälsopromotion.....	44
6.2.1 Verksamhetschefen har mandat men friskvårdskonsulenten är motorn .....	45
7. Sammanfattande slutsatser.....	47
8. Framtidsperspektiv Verksamhetsstöd.....	49
8.1 Medarbetarna som motor .....	49
8.2 Omdefiniera organisationsidentiteten .....	49
9. Implikationer.....	51
9.1 Verksamhetsstöd i ett större perspektiv .....	51
9.2 Begrepp att fläta samman.....	51
10. Källförteckning .....	53
Bilaga 1 .....	56
Utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplatser .....	56
Bilaga 2.....	57
Frågor till friskvårdskonsulenten Kristine Tännander, Intervju 1 120416.....	57
Bilaga 3 .....	58
Frågor till fokusgrupp, 120417.....	58
Bilaga 4 .....	59
Frågor till personalchefen Mariette Jeppson, Intervju 2 120420 .....	59
Bilaga 5 .....	61
Frågor till verkmästare Leif Moberg, Intervju 3 120502 .....	61
Bilaga 6.....	62
Frågor till Förvaltningschefen/räddningschefen Jörgen Hallberg, Intervju 4 120509 .....	62

## **Förord**

Vi vill tacka Helsingborgs brandförsvaret och särskilt avdelningen Verksamhetsstöd för deras hjälpsamma och positiva bemötande. Vi vill även rikta ett stort tack till vår kontaktperson Agneta Kallstenius, arbetsmiljö- och hälsocontroller på Helsingborgsstad, samt Sussann Karlsson från företagshälsovården Feelgood.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Catharina Wingner Leifland för hennes vägledning genom detta uppsatsarbete.

Helsingborg 22 maj, 2012

## 1. "Det sitter i väggarna"

En man sitter ensam kvar på sitt kontor, någonstans i södra Sverige. Han skriver febrilt på sin dator, men sneglar då och då på ett dokument som ligger ensamt kvar vid skrivbordet. Där har han sammanställt resultatet från företagets hälsoundersökning, vars utfall förbryllat honom hela veckan. I flera år, ända sedan han anställdes som avdelningschef, hade hans personal fått oroväckande dåligt resultat. Årets siffror visade en marginell förbättring, men visst borde de se bättre ut? Företaget hade satsat stenhårt på hälsofrämjande åtgärder de senaste åren. Mannen suckar djupt och kan inte riktigt förstå varför personalen inte påverkats av de hälsofrämjande insatserna. Han avslutar sitt arbete på datorn, plockar ihop sina papper och släcker lampan. "Det måste sitta i väggarna" avgör han för sig själv och stänger sedan dörren efter sig.<sup>2</sup>

Vi lever alla i en värld där hälsa och dess vida innebörder blir alltmer centrala. Allt fler inser vikten av en god hälsa och hur detta påverkar oss i arbete såväl som privatliv. Det ligger därför i allas intresse att skapa de rätta förutsättningarna för att vidmakthålla en god hälsa. Olyckligtvis är förändring mot ökad hälsa inte alltid är det lättaste, och ibland kan osynliga aspekter väga in i hur väl förändringen faller ut, sådant som "sitter i väggarna".

### 1.2 Hälsopromotion och kulturers påverkan

För att främja hälsa kan ledare använda sig av hälsopromotion, ett begrepp som enligt teoretikern Peter Korp (2002) kan beskrivas som alla de ansträngningar som görs för att främja människors hälsa. Arbetsplatsen som arena för hälsopromotion uppmärksammas ständigt i vetenskaplig litteratur och är intressant inte bara ur ett samhälls- och individperspektiv, utan också särskilt för organisationer då deras resultat och konkurrenskraft kan påverkas av medarbetarnas hälsa. (Gurt, Schwennen & Elke, 2011; Hanson 2004; Rubenowitz 2004; Wei, Zhejiang & Xin, 2007; [www.who.int/en/](http://www.who.int/en/))

Begreppen hälsopromotion och hälsofrämjande arbete kommer i uppsatsen användas med samma innebörd, vilket förklaras senare i teoriavsnittet. Med ett

---

2

Detta är en fiktiv berättelse som bygger på författarnas egna erfarenheter av vikten av kulturen i ett hälsoarbete.

hälsofrämjande arbete kommer vissa insatser, förändringar och nya tankesätt att introduceras för medarbetarna. Hur väl dessa mottags och hanteras kan till viss del bestämmas genom organisationskulturen, som Schein (2010, s. 8) menar ständigt finns närvarande inom och omkring varje arbetstagare som ett mönster av gemensamma antaganden. Det förutsätts ofta att organisationskulturer kan försämra eller underlätta möjligheterna att genomföra förändringar och därmed även hälsofrämjande insatser (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 55). Detta menar också Allen (1998) då han talar om organisationskulturer som mer eller mindre hälsofrämjande. Mot bakgrund av hälsopromotionens individ-, samhälls- och organisationsnytta, samt kulturers starka inverkan på hälsopromotionen kommer dessa områden också att bli inriktningen för vår uppsats. Särskilt intressant blir denna ansats då vi under våra förstudier har uppmärksammat en brist på liknande studier inom området. Vidare kommer undersökningen rikta in sig på avdelningar som arbetar verksamhetsstödande. Vi finner sådana avdelningar intressanta då de befinner sig både i och utanför organisationen och arbetar som en spegel mot resterande delar i verksamheten.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Uppsatsens syfte är att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödande avdelnings kultur och deras utförda hälsopromotion. Förhoppningarna ligger i att studien ska kunna appliceras på flertalet verksamhetsstödande enheter, om än fokus i denna uppsats ligger på Helsingborgs brandförsvars Verksamhetsstödande enhet. Vår förhoppning är också att denna studie kommer öppna för nya perspektiv på organisationskulturers roll i hälsopromotion och särskilt inom verksamhetsstödande avdelningar.

För att uppfylla vårt syfte kommer vi arbeta utifrån följande frågeställningar:

- 1. Vad karaktäriserar organisationskulturen på avdelningen Verksamhetsstöd?*
- 2. Hur har Verksamhetsstöds kultur och deras hälsopromotion påverkat varandra?*

## 2. Metod

I följande avsnitt behandlas först och främst vårt valda forskningsområde och studieobjekt. Därefter beskrivs tillvägagångssättet vid insamlingen av material, både vad gäller teori och empiri. Avslutningsvis förs en diskussion kring uppsatsens tillförlitlighet.

### 2.1 Val av studieobjekt

Vid en introduktion för uppsatsarbetet presenterades förslag på uppsatsämnen varav några kom ifrån Helsingborgs stad. Förslagen behandlade en utmärkelse som genomförts 2011 för hälsofrämjande arbetsplatser i Helsingborgs stad. Utmärkelsen föreslogs år 2010 i Helsingborgs stads arbetsmiljöplan och skulle medföra att de tre mest hälsofrämjande arbetsplatserna i kommunen premierades med en summa pengar. Med detta förslag i arbetsmiljöplanen tog stadens arbetsmiljö- och hälsocontroller, tillsammans med kontaktpersoner ifrån Feelgood företagshälsovård, fram utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplatser. På grund av utmärkelsens tydliga inriktning på hälsopromotion valde vi att ta kontakt, via mejl, med arbetsmiljö- och hälsocontrollern på Helsingborgs stad, för vidare samarbete i samband med vår uppsats. Därefter närvarade vi vid en inspirationsdag där utmärkelsens tre pristagare presenterade sitt hälsofrämjande arbete och vi fick träffa kontaktpersonen, stadens arbetsmiljö- och hälsocontroller, personligen. Då bokades ett nytt möte vid vilket en kontakt ifrån företagshälsovården Feelgood också skulle närvara.

Efter två möten med kontaktpersonen samt representanten från företagshälsovården Feelgood, bestämde vi oss för att undersökningen skulle avgränsas till avdelningen Verksamhetsstöd i Helsingborgs Brandförsvär som slutade på en andraplats i 2011 års tävling. Helsingborgs Brandförsvär är den förvaltning i Helsingborgs stad som ansvarar för att skydda människor och egendom från brand, men också för att förhindra olika typer av olyckor. Förvaltningen har omkring 175 personer anställda, inklusive 25 deltidsbrandmän. Organisationen är uppdelad i fem olika avdelningar (arbetsmiljöplan 2012). Verksamhetsstöd är med sina 16 medarbetare en av dessa avdelningar. Tillsammans ansvarar de för att stötta och serva hela brandförsvaret.



De arbetar med allt ifrån lokalunderhållning, fakturering, friskvård, webbdesign och transporter.

## 2.2 Tillvägagångssätt

Bryman (2011, s. 26- 28) menar att många studier bygger på en metod som låter syfte och frågeställningar växa fram ur både teori och empiri, en såkallad abduktiv metod. En sådan metod har också varit utgångspunkten för denna uppsats. Det är svårt att genomföra en studie som denna utan en viss grundläggande uppfattning. Vår grundläggande uppfattning kring Verksamhetsstöd bygger på viss information vilken vi delgavs på inspirationsdagen. Genom den empiriska informationen vi inledningsvis tillförskaffade oss, kunde vi till viss del styra vårt teoretiska område vilket sedan hjälpte oss utforma våra intervjufrågor. Efter att empirin samlats in krävdes vissa ändringar i teoriavsnittet för att skapa en givande analys. Exempelvis kompletterades uppsatsen med teori kring organisationsidentitet och arbetsplatsfamiljens betydelse för hälsan.

### 2.2.1 Teoretisk insamling

Inledningsvis studerades generell litteratur som kunde knytas till våra huvudområden – *organisationskultur* och *hälsopromotion*. Resultatet för dessa sökningar låg sedan till grund för våra kommande möten med vår kontaktperson på Helsingborgs stad och representanten från Feelgood. När vi skapat en viss grundförståelse för det teoretiska området utförde vi våra intervjuer, och fortsatte därefter att söka mer ny teori. Vi utökade då våra sökningar till att även innefatta *subkulturer*, *organisationsidentitet*, *hälsofrämjande processer*, *hälsokulturer* och *arbetsplatsfamilj*. Det skall tilläggas att dessa orden också söktes på sina engelska motsvarigheter. I de artiklar vi hittade via dessa sökord gjorde vi dessutom en noggrann undersökning av referenslistorna i dessa för att se om det fanns ytterligare relevant material som vi kunde ta del av. Utöver detta sökte vi även efter böcker med motsvarande titlar till de sökord vi använt oss av.

### 2.2.2 Empirisk undersökning

Den för studien valda forskningstekniken är mestadels kvalitativ eftersom det lämpar sig bäst för studier av sådant som inte är direkt mätbart, såsom upplevelser, attityder,

värderingar och vardagligt beteende (Silverman, 2010). Vid studier av just kultur, vilket vi undersöker i samband med hälsopromotion, finns det dock en risk att ens egen kultur formar intrycket av studieobjektet. Därför är det att föredra att befinna sig i den studerade gruppen tillräckligt länge för att kunna se och förstå deras antaganden (Schein 2010). För oss är det dock svårt att under en längre tid göra sådana observationer, då vi skriver denna uppsats under begränsad tid. Schein (2010, s. 25) framhåller dock också att denna förståelse kan nås snabbare vid intervjuer av såkallade "insiders", dvs. personer som innefattas av den rådande kulturen. Intervjuer av "insiders" har därför blivit vårt valda sätt att insamla empiri. Vi förlitar oss alltså dels på kvalitativa djupintervjuer men också en fokusgrupp med "insiders". Denna information har vi sedan kompletterat till viss del av observationer och dokumentgranskning som hjälp i att styrka våra slutsatser.

### 2.2.3 Kvalitativa intervjuer

Då vårt övergripande syfte har varit att förstå brandförsvarets enhet för Verksamhetsstöds organisationskultur i samband med hälsopromotion har vi valt en kvalitativ intervjumetod då denna syftar till att undersöka fenomen som är mer komplexa till sin karaktär, såsom hur den intervjuade och andra personer betar sig och vilka normer, värderingar och åsikter de har. (Bang, 1999; Bryman, 2011, s. 202-203; Silverman, 2010, s.172) En kultur kan vara svår att omvandla till mätbara variabler då det ofta krävs mer uttömmande och innehållsrika svar för att förstå vad kulturen innebär och hur den påverkar dess medlemmars beteende och handlingar (Bang, 1999, s. 23). Vi har därför istället försökt nå förståelse genom att tolka svaren från intervjuerna utifrån vårt valda teoretiska ramverk i en analys i förhållande till vårt syfte.

Våra kvalitativa intervjuer bestod av fyra djupintervjuer med en respondent medverkande vid varje intervju, samt en fokusgrupp där fyra medarbetare intervjuades samtidigt. Till skillnad från intervjuer som görs med en person i taget innebär fokusgruppen att vi som forskare får ta del av upp till tio personers (i detta fall fyra personer) uppfattningar vid ett och samma tillfälle (Silverman, 2010, s. 54 & 83). Intervjuerna följde en tematiskt upplagd intervjuguide, varierande mellan 45-65 minuter och ägde rum på respondenternas respektive arbetsplats. Mötena med de intervjuade var i avskilda och lugna miljöer, såsom mötesrum eller respondentens eget arbetsrum. Vidare

efter att ha förhållit oss till ovan beskrivande rekommendationer har vi ofta mötts av innehållsrika och beskrivande svar vilka varit en god grund inför vår analys. Samtalsanalysen kan lyfta fram de små detaljerna i interaktionen och finna samband som personerna inte själva kan se (Silverman, 2010, s. 156).

Intervjuguiden skickades till de personer som skulle intervjuas, dagen innan intervjun skulle utföras, för att respondenten skulle veta vad intervjun skulle komma att handla om och vad han eller hon kunde vänta sig för frågor. Denna intervjuguide baserades på den för studien valda teorin och intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär en låg grad av strukturering med öppna frågor. Denna informella struktur i en kvalitativ forskningsintervju kännetecknas av ett vardagligt samtal med ett bestämt syfte. (Bryman, 2011, s. 206; Ryen, 2004, s.46) Bryman (2011, s. 416) förespråkar semistrukturerade intervjuer när det gäller undersökningar med förhållandevis tydlig problemformulering. Han förespråkar även en semistruktur när det kommer till undersökningar, likt denna, som innehåller flera författare och respondenter för att på så sätt säkerställa ett visst mått av jämförbarhet. Det finns dock en risk för lägre validitet i svaren om någon respondent missuppfattat eller feltolkat något begrepp i frågan. (Bryman, 2011, s. 205-207) För att undvika detta har vi som intervjuare inlett intervjuerna med en kort presentation av vårt tänka syfte och frågeställning där vi också förklarat det lite abstrakta begreppet *kultur*. Genom att följa en viss struktur har våra kvalitativa intervjuer kännetecknats av en dialog likt ett samtal eller situation och strävat efter ett öppet och avslappnat möte. Vid utformningen av frågorna gällande organisationskultur har vi tagit hjälp av Brown (1998) som förklarar vilka frågor som lättast kan besvaras av respondenterna för att på så vis underlätta analysen av dessa svar. Intervjuguiderna finns som bilagor.

Författarna har alla deltagit vid de olika intervjutillfällena med ett undantag då endast två deltog. På så vis kunde vi som korrespondenter koncentrera oss på olika uppgifter såsom att anteckna, observera och styra samtalet inom ramen för vårt valda ämne. Genom detta upplägg maximeras informationsinsamlingen och ökar validiteten eftersom observation är en av nycklarna till att förstå hur organisationer fungerar (Silverman, 2010, s. 174). Observationerna har inte vidare analyserats i uppsatsen utan har istället tjänat som en slags grundförståelse för organisationen för att vi som författare

sedan skulle kunna göra en trovärdig analys.

Som kompletterande material till våra intervjuer har vi även granskat dokument för att söka ytterligare förståelse för verksamhetsstöds organisationskultur. Framförallt har vi tittat på brandförsvarets arbetsmiljöplan, samt Verksamhetsstöds hälsoindex vilket mättes i samband med utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplatser. Hälsoindexen baseras på en webbenkät med ett antal frågor relaterade till hälsa som alla på avdelningen svarat på. Frågorna kategoriserades sedan efter organisation, grupp och individ och visar vilka som är avdelningens specifika friskfaktorer.

#### 2.2.4 Deltagare i undersökningen

Som nämnt ovan var våra första kontakter i uppsatsarbetet Helsingborgs stads arbetsmiljö- och hälsocontroller samt representanten från företagshälsovården Feelgood. Dessa personer har hjälpt och stöttat oss under hela uppsatsskrivandets gång. De har också försett oss viktig information gällande tävlingen, arbetsplatserna som medverkat i tävlingen och diverse kontaktuppgifter som vi har behövt för att kunna införskaffa ytterligare information. I mötena med Hälsocontrollern och representanten för Feelgood har inga intervjuer utförts, utan dessa möten har snarare varit grunden för inspirationen till uppsatsen.

De personer som vi främst haft kontakt med utöver de två tidigare nämnda är friskvårdskonsulenten på Helsingborgs brandförvar (som dessutom är anställd under avdelningen Verksamhetsstöd), samt verksamhetschefen på Verksamhetsstöd. Dessa två har försett oss med viktig information gällande organisationen och dess uppbyggnad, samt genom intervjuer bidragit med empirisk fakta. De har dessutom varit våra främsta huvudkontakter på brandförsvaret och de flesta frågor och önskemål om exempelvis intervjuer har gått via dem.

För att få ut tillräcklig och rättvis empiri har vi genomfört fyra djupintervjuer samt en fokusgrupp (med fyra personer närvarande), mindre observationer och dokumentgranskning. Djupintervjuerna genomfördes med friskvårdskonsulenten, personalchefen, räddningschefen (som även är förvaltningschef) och en verkmästare på brandförsvaret. I fokusgruppen ingick endast personal från avdelningen Verksamhetsstöd,

eftersom vi ville få en diskussion kring hur gruppen såg på kulturen inom sin enhet och hur de tycker att arbetet mot en hälsofrämjande arbetsplats fungerat. I fokusgruppen deltog också Verksamhetschefen eftersom vi som författare ville observera ledarskapet även om frågor kring detta inte ställdes direkt, samt för att se vilken attityd medarbetarna hade gentemot sin chef.

### 2.2.5 Tillförlitlighet (metodkritik)

Alla intervjuer spelades in med hjälp av alla tre författarnas Iphone. Detta eftersom vi inte ville riskera att någonting gick fel och en inspelning skulle kunna gå förlorad. Inspelningen gjordes för att minimera risken att förlora information samt för att den ska finnas tillgänglig både för oss och inblandade i uppsatsen. När all empiri samlats in analyserades och tolkades denna genom en, vilken Bryman (2011, s. 370-371) kallar, hermeneutisk ansats, alltså en slags tolkningslära. Vi har, precis som i teorin, försökt förstå respondentens perspektiv då vi tolkat det insamlade materialet. Empirin kommer dock att bli påverkad av våra egna tankar och erfarenheter och vi är medvetna om att samma material kunnat tolkas annorlunda och slutsatserna på det viset blivit annorlunda, om författarna varit några andra. Vi har dock försökt hålla oss kritiska till tidigare antaganden och ständigt försökt vara öppna för nya infallsvinklar vilket har gjort att frågeställning och syfte delvis förändrats under processen.

Insamlad data transkriberades och analyserades tematiskt för att lättare kunna användas i vårt arbete. Transkriberingen gjordes av två av författarna medan den tredje fortsatte söka teori och skriva empiri. Allt för att skynda på processen och utnyttja tiden så väl som möjligt. När transkriberingarna gjorts identifierades först huvudområden vilka ständigt återkom under intervjuerna, varpå huvudområdena kultur och hälsopromotion kopplades till teoretisk information. Analysen av data är det viktiga, om man inte kan visa att analysen är grundläggande och hållbar kommer allt arbete för att få tillgång till material att vara bortkastat (Silverman, 2010, s. 83). Naturligtvis följde vi dessutom de forskningsetiska riktlinjer som finns för den här typen av situationer och startade alla intervjuer med fråga om inspelning och anonymitet. Alla inblandade godkände inspelning av intervjun och ingen valde att vara anonym.

Vi valde att ta med verksamhetschefen i fokusgruppen med anledning av att

vi ville observera hans roll. Dock kan svaren ifrån de övriga fokusgruppdeltagarna fångats något av hans närvaro, i den mån att de kan ställa sig partiska till hur väl hans ledarskap fungerat under hälsopromotionen.

### 3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer våra valda kunskapsområden hälsopromotion och kultur att beskrivas och förklaras. Inledningsvis skapas ett teoretiskt ramverk kring hälsobegreppet och hur arbetsplatser arbetar genom hälsopromotion. Vidare kommer kultur att behandlas med utgångspunkt i organisationer. Vi kommer också att gå in på vad som menas med hälsofrämjande kulturer, samt vilken roll ledare har i kulturella förändringar. Vidare kommer organisationsidentitet och dess betydelse för kulturen också att belysas.

#### 3.1 Begreppet hälsa

Hälsa är ett mycket svårdefinierat begrepp som inte enbart innebär frånvaro av sjukdom, vilken ofta är den vanligaste förklaringen hos gemene man. 1948 definierade världshälsoorganisationen (WHO) hälsa som ett tillstånd av totalt psykiskt, fysiskt och socialt välbefinnande och inte bara frånvaro av sjukdom eller funktionsnedsättning. Denna förklaring påstås av vissa sakna behåll då människor kan uppleva hälsa och må bra trots att alla dessa kriterier inte är uppfyllda. ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

#### 3.2 Känsla av sammanhang

I ytterligare försök att förklara begreppet hälsa utgår den amerikansk-israeliska sociologen samt professorn Aaron Antonovsky (2005) från frågeställningen: Hur kommer det sig att så många människor som utsätts för tillvarons alla påfrestningar ändå förblir friska och i vissa fall till och med utvecklas och växer som människor? Antonovsky (2005) har genom denna frågeställning kommit fram till att hälsa inte kan främjas genom att undvika påfrestningar, utan att det istället är det friska inom individer som måste uppmärksammas och det bästa göras av tillvaron. Att anta detta salutogena (hälsofrämjande) fokus kommer enligt Antonovsky (2005, s. 42-43) också på sikt generera en minskad sjukfrånvaro.

Antonovsky (2005) menar också att vi ständigt befinner oss mellan de två polerna sjuk och frisk och att det är graden av Känsla av sammanhang (KASAM) som styr vart vi befinner oss mellan de två motpolerna (Antonovsky, 2005, s. 9-10). KASAM inbegriper de tre delkomponenterna: *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*.

Dessa komponenter kan användas av organisationer för att utveckla det hälsofrämjande arbetet (Antonovsky, 2005, s. 42-43).

För att stärka KASAM inom organisationen måste man på något vis arbeta med de tre delkomponenterna. Delkomponenten *Begriplighet* innebär att organisationen måste präglas av ett tydligt sammanhang och struktur, även i relation till den omgivning den verkar i. Det kan till exempel handla om tydliga roller och arbetsuppgifter. Feedback från chef och kollegor är också viktigt. *Hanterbarhet* innebär att organisationen ska ha resurser som motsvarar de krav som ställs t ex kontinuerlig kompetensutveckling. Hälsa ses också som en betydande resurs som medför kraft och energi i prestationerna. *Meningsfullhet* är den tredje delkomponenten som innebär att personalen skall tycka att de krav och utmaningar de ställs inför är värda deras engagemang. Det kan bland annat handla om att få insyn i hur de bidrar till övergripande mål. Positiva upplevelser kopplade till arbetet såsom humor, trivsel, självkänsla och relationer bidrar också till ökad meningsfullhet. Denna tredje och sista aspekt anser Antonovsky vara den starkaste motivationskomponenten av de tre. (Antonovsky, 2005, s. 44-47) Att beskriva hälsa så som Antonovsky gör anser vi vara relevant i denna uppsats, då den på ett tydligt vis lyfter aspekter som vi senare i uppsatsen kommer behandla ur ett kulturellt perspektiv.

### 3.3 Hälsopromotion, vad är det?

Mikael Holmqvist (2010) skriver i sin bok att eftersom hälsobegreppet är så brett definierat, blir det också naturligt att hälsopromotion kan betraktas på en rad olika sätt. Peter Korp (2002, s. 71) beskriver dock hälsopromotion på ett enkelt och okomplicerat sätt, vilken vi därför inledningsvis vill lyfta fram i detta stycke. Han menar att begreppet hälsopromotion kan angripas genom att helt enkelt se det som alla de ansträngningar som görs för att främja människors hälsa. Med att främja menar han både att behålla och förbättra hälsan. I hälsobegreppet lägger han dessutom in både klinisk status och välbefinnande. Ewa Menckel et al. (2004, s. 15) menar dessutom att fokus i ordet promotion ligger på att skapa stödjande miljöer med förutsättningar till bättre hälsa för alla medarbetare. De båda synsätten främja och förebygga hälsa utesluter inte varandra utan snarare kompletterar det ena det andra. Nyckelorden för ett hälsofrämjande arbete i en organisation är enligt henne ledarskap, resurser och egen kraft. Ewa Menckel & Lars Österblom (2000, s. 10) skriver i sin bok att den viktigaste drivkraften, vid



hälsofrämjande arbete, är egenkraft, där människor mobiliserar sina förmågor, vågar och får vara delaktiga och engagerade.

Hälsopromotion handlar enligt Hanson (2004, s. 33) om att hitta effektiva och optimala sätt att organisera ledarskap och personalarbete. Det hälsofrämjande arbetet bör dessutom genomsyra alla de nivåer i en organisation som involveras i det hälsofrämjande arbetet och som kan påverka medarbetarnas hälsa. Den egna individen har så klart också ett ansvar i att dels ta hand om sin egen hälsa, men även den allmänna hälsan på arbetsplatsen som alla kan vara med och påverka. För att kunna arbeta med hälsopromotion måste man förstå vilka metoder, kunskaper och synsätt som kan bidra till att stärka friskfaktorerna för människor (Hanson 2004, s. 37).

Med ovanstående teorier vill vi också förtydliga att vi i uppsatsen kommer att använda både begreppet hälsopromotion och hälsofrämjande arbete för att beskriva samma fenomen. Detta då vår ansats styrker deras lika innebörder.

### **3.4 Arbetsplatsfamiljens betydelse för hälsan**

Arbetsplatsen är för de flesta vuxna människor en mycket central del i livet. Många av våra vakna timmar spenderas just på arbetet. Mycket forskning som gjorts konceptualiserar arbete och den egna familjen som olika sfärer som måste kunna fungera var på sitt sätt för att arbetaren ska ha balans i sitt liv. Familjen hemma påverkar hur arbetet fungerar och arbetet påverkar hur familjen där hemma fungerar, vare sig man vill det eller ej. Eftersom människor idag arbetar allt mer och spenderar allt mindre tid med familjen kan det ha skett ett skifte i vart den viktigaste supporten i livet finns. Tidigare sökte man stöd och tröst i sin familj, idag är inte detta självklart, då man spenderar så mycket tid på jobb att arbetsplatsen och människorna som arbetar där istället också kan ses som en familj. Därför har den så kallade "arbetsplatsfamiljen" kommit att bli allt viktigare i människors liv. (Treiber & Davis, 2012)

Hochschild (1997, s. 83) beskriver hur arbetsplatsen erbjuder effektiva källor till support och struktur, som ger medarbetaren någonstans att vända sig och komma bort ifrån problem som kan finnas i familjen hemma. Hon menar att denna händelse blir en slags "omvänd värld" där medarbetarna får vila från arbetet med att få hemmet att fungera, genom att gå till hemmet på arbetsplatsen. Övertygande bevis tyder dessutom på att social support från medarbetare och chefer kan kopplas samman med

lägre nivåer av stress från arbetet samt bättre självupplevd fysisk och mental hälsa (Treiber & Davis, 2012, s. 2).

### **3.5 En förändring mot hälsopromotion**

För att kunna åstadkomma resultat i början av det hälsofrämjande arbetet på en arbetsplats måste man lyckas skapa förändring. Man bör eftersträva att skapa en förändring som innebär att utgångsläget imorgon är bättre än utgångsläget var igår. Förändringar bidrar dock ofta till skepticism och motstånd hos medarbetare eftersom detta, för dem, är något nytt och skrämmande. Att tala om hälsopromotion som en förändrings- eller utvecklingsprocess handlar om det arbete som kommer löpa över en längre tid, processen ska dessutom ha ett tydligt syfte och skapa delaktighet (Hanson, 2004, s. 79). Ewa Menckel et al. (2004, s. 16) diskuterar även vikten av att föra fram goda exempel på arbetsplatser, som kan komma att inspirera och leda andra i ett liknande arbete. Enstaka projekt som införs vid vissa tidpunkter och inte är varaktiga kan inte ses som hälsofrämjande, eftersom de inte implementeras för att vidmakthållas i verksamheten.

Hälsopromotion är som beskrivits ovan en process i vilken medarbetarna är delaktiga och engagerade i. Vi vill koppla denna process till kulturen genom vilken medarbetarna på Verksamhetsstöd agerar, men för att kunna göra detta krävs det först en förståelse för begreppet kultur.

### **3.6 Kultur**

Kultur är ett mycket brett forskningsområde med både teori och empiriska erfarenheter extensivare än vad som kan gås igenom systematiskt (Schein, 2010). Därför angrips begreppet genom att belysa några återkommande definitioner som lyfts i litteraturen. Somliga delar har ytterligare förtydligats med hjälp av författare som i vetenskapliga artiklar behandlat det specifika området. Inledningsvis beskrivs begreppet organisation, varpå kulturbegreppet behandlas i sin helhet för att sedan föra oss in på vad som särskilt intresserar oss, nämligen kulturen/kulturerna inom en organisation.

#### **3.6.1 Organisation och kultur**

För att kunna tolka begreppet kultur och det som särskilt benämns i denna uppsats,

organisationskultur, krävs det en förståelse för vad vi menar med organisation. Max Weber, professor i handelsrätt, nationalekonomi och sociologi myntade följande beskrivning av en organisation:

*” En social relation som antingen är sluten eller reglerar tillträdet för utomstående skall kallas en organisation, då efterlevnaden av dess regler övervakas av särskilt utsedda människor, t ex en chef eller en administrativ stab, som likaledes i normalfallet representerar den ” (Weber, 1983:34).*

Med hjälp av Webers definition används organisationsbegreppet då vi beskriver hela brandförsvaret och karaktärsdragen i deras specifika organisationskultur. Avdelningen Verksamhetsstöd behandlas vidare som en särskild del i organisationen vilken kommer undersökas ur ett kulturellt perspektiv.

Edgar Schein, professor i organisationspsykologi och management (Schein 2010), har tagit fram en definition av kulturbegreppet vilken återkommande refereras till i olika böcker och artiklar (Alvesson & Sveningsson 2008; Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2001; Wilkins & Outchi, 1983). Schein (2010) menar att en grups kultur kan definieras som ett mönster av delade grundläggande antaganden, lärda av en grupp då de löser sina problem i extern anpassning och intern integration. Dessa antaganden har fungerat så väl att de av gruppmedlemmarna betraktas som gällande. De blir i sin tur utlärda till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka, och känna i relation till gruppens givna problem. (Schein, 2010 s. 18) Edgar Schein applicerar, i sin bok, denna definition på organisationer och dess gruppmedlemmar (Schein, 2010). Några forskare beskriver också organisationskulturen som gemensamma normer och värderingar (Hofstede 1980 i Bang 1999 s. 40). I första hand kommer området angripas med hjälp av Scheins definition, men normer och värderingar utesluts inte, som manifestationer av de antaganden organisationen har gemensamt.

Vidare säger Schein (2010, s. 16-17), om kulturer, att när de väl är skapade är de svåra att förändra, på grund av att de förser gruppmedlemmarna med en stabilitet i tillvaron. Kulturer härstammar nämligen från människans behov av att skapa en strukturerad och hanterbar omgivning, och kommer därför inte att ge upp en sådan allt för lätt vid förändringar i verksamheten.

### 3.6.2 Kulturella nivåer och hyperkulturer

En organisations kultur kan som tidigare behandlats vara diversifierad och indelad i subkulturer. De olika kulturerna kan vidare antas omfatta tre olika nivåer vilka är uppdelade efter hur synliga de är för betraktaren. På den första nivån återfinns synliga processer, beteenden och artefakter. Nivå två karaktäriseras av ideologier, värderingar, mål och ambitioner. Den sista och djupaste nivån består av de grundläggande antaganden som kan sägas vara beteenden uppfattningar, tankar och känslor. Schein betonar också vikten av att betrakta organisatoriska företeelser som återfinns på nivå ett och två som manifestationer av kulturen. De kan återspegla och beskriva den men det är först på den djupaste nivån vi kan tala om själva kulturen i sig (Schein, 2010, s. 24).

Mahal (2009, s. 1) skriver inledningsvis, i sin artikel, att det ofta varierar från organisation till organisation vad som läggs i kulturbegreppet. Vissa organisationer försöker beskriva sin kultur med hjälp av de uttalade värderingar och normer de vill arbeta efter. Det är dock långt ifrån alltid dessa överensstämmer med den rådande kulturen. Sådana visionära, offentliggjorda ”kulturer” kan enligt Alvesson & Sveningsson (2008, s. 176-178) kallas för hyperkulturer.

### 3.6.3 Har alla organisationer en kultur?

Gemensamt för många av de större forskarna inom området är att de talar om kultur såväl som organisationskultur som något abstrakt, djupt liggande, socialt skapat och ständigt närvarande (Alvesson & Sveningsson 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2001; Schein, 2010). Wilkins och Ouchi (1983, s. 469) driver dock en annan ståndpunkt vad gäller kulturer, i sin artikel. De menar att vi ideligen blir exponerade för olika alternativ i vårt liv och får därmed inte chansen att utveckla starka kulturer. De diskuterar också särskilt organisationskulturer, och menar att organisationer många gånger är så socialt fragmenterade att medlemmarna inte erbjuds den sociala kontakt som krävs för att skapa en specifik kultur.

### 3.6.4 Organisationskultur - ett mångfacetterat begrepp

Det är viktigt att uppmärksamma komplexiteten i en organisations kultur och förstå att den inte enbart kan betraktas som en sammanhängande helhet. Medlemmarna i en organisation tolkar knappast allting på samma sätt och det finns ofta en spridning genom

flera hierarkiska nivåer, olika yrkesgrupper och arbetsuppgifter. Till detta måste kulturell fragmentering vad gäller kön, generation, klass och liknande också läggas till (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 60). Mot bakgrund av detta anser vi det vara relevant att behandla begreppet subkultur, för att skapa en förståelse för komplexiteten i en organisationskultur.

### 3.6.5 Subkulturer

Subkulturer kan beskrivas som kulturer vilka existerar inom den mer övergripande kulturen. En organisationskultur kan innehålla flera subkulturer, likväl som organisationen i sig kan betraktas som en subkultur i samhället (Hatch, 2002, s. 259). En subkultur kan vara entusiastisk och stöttande gentemot organisationens övergripande antaganden. Den behöver alltså inte distansera sig från de övergripande värderingarna, trots att den särskiljer sig på vissa sätt. Vidare kan kulturer också existera som ifrågasättande kulturer vilka motsätter sig resterande värderingar och normer i organisationen, men kan också vara helt självständiga och existera parallellt med den övergripande kulturen (Bang 1999; Brown 1998; Hatch 2002). Brown (1998, s. 84) skriver också att subkulturer vilka tävlar med de övergripande organisatoriska värderingarna kan skapa interna konflikter. Framgångsrika organisationer har ofta lärt sig att överbrygga skillnader mellan sina subkulturer och organisationens övergripande kultur.

Kulturer är en produkt av socialt lärande och utvecklas och behålls i interaktion mellan gruppens medlemmar (Brown, 1998, s. 86; Schein, 2010, s. 17). Edgar Schein (2010, s. 1-2) beskriver kultur som ett mångfacetterat begrepp. Han menar att subkulturer är sådana vilka är bundna till särskilda yrkesgrupper i en organisation, och mikrokulturer sådana vilka skär över olika subkulturer. Brown (1998, s. 86) ger dock en mer mångsidig bild av begreppet subkultur då han menar att subkulturer har stor sannolikhet att utvecklas då individer med till exempel samma ålder, utbildning och etnicitet delar samma sociala yta. Hatch (2002, s. 260) frångår också Scheins teori om att subkulturer är detsamma som yrkeskategorier, och menar att sådana kan uppstå beroende på var i organisationens hierarki man arbetar eller tidigare organisatoriska kopplingar.

### 3.7 Hälsöfrämjande kulturer och ledarskap

Edgar Schein (2010, s. 14) för en diskussion kring huruvida kulturer kan vara mer eller mindre bra, effektiva eller gynnsamma. Han pekar på att viss forskning kan visa att somliga typer av kulturer kan korrelera med framgång, men att detta samband är svårt att se då det också oftast finns en stor variation i hur man väljer att definiera kultur. Han kan genom sin diskussion konstatera är att kulturer och huruvida de är bra eller inte måste förstås i det sammanhang i vilka de existerar. En bra kultur på en arbetsplats behöver inte vara bra på en annan. Detta synsätt tar vi med oss när vi behandlar hälsöfrämjande kulturer, och förstår att sådana ser olika ut beroende på kontexten även om vi nedan gör ett försök att beskriva vilka karaktärsdrag som är gynnsamma för hälsöpromotion.

Judd Robert Allen (1998, s. 2), professor i samhällspsykologi, skriver i sin manual ”The Culture Change Planner” att det inte räcker att enskilda individer inom en organisation försöker bli mer hälsosamma om det ska bli en långsiktig förändring. Den kulturella kontexten måste också vara stödjande. Allen (2002, s. 207-209) utvecklar denna tanke genom att beskriva hur klimatet som del av kulturen på arbetsplatsen har en stor betydelse för hur hälsan stöds i organisationen. Han beskriver tre faktorer i klimatet som avgörande för hälsöpromotionen. Faktorerna är som följer: en känsla av gemenskap, en gemensam vision och en positiv inställning.

För hälsöpromotion betyder gemenskapen att de anställda blir mer positivt inställda till råd som ges av personer de känner verkligen bryr sig om dem. Gemenskapen gör också att gruppen känner sig trygga med att prova nya beteenden. Man kan bygga sådana gemenskaper genom att låta folk konversera om saker bortom jobbet.

Gemensamma visioner för organisationen är viktiga därför att det annars är svårt för gruppen att förstå syftet och meningen med hälsöpromotionen. Dessa uppstår i en integration med de individuella målen och organisationens och gruppens mål. Vidare kan en positiv inställning där man ser varandras styrkor gå hand i hand med hälsöpromotion. Till exempel så kan samma resultat från en hälsoundersökning betraktas på två sätt - antingen som bevis på styrkor och förslag på hur man kan arbeta vidare, eller som en manifestation av svagheter och som om man pekar ut ohälsosamma arbetstagare. (Allen, 2002, s. 208-209)

### 3.8 Att leda organisationen mot en hälsofrämjande kultur

Det återfinns delade meningar i forskningen kring huruvida ledningen kan påverka och styra kulturen i sin organisation. Det påträffas grenar som menar att ledningen inte har någon inverkan alls, men också som menar att de kan påverka i allra högsta grad.

Alvesson & Sveningsson (2008, s. 60) menar dock att det är möjligt för ledningen att påverka gruppens värdebildning och meningsskapande, även om de inte alltid lyckas. Stadnyk et al. (2011, s. 80-82) beskriver också i sin artikel att ledningen kan influera kulturen genom att stödja vissa normer och beteenden, samt genom att vara förebilder för sina anställda. De menar också att ledarskap är mer HR-inriktat, vilket reflekteras i ett stöttande ledarskap lika mycket som utvecklingen av en hälsofrämjande arbetsplats. Detta inkluderar att ledningen ska sätta upp förändring på den dagliga agendan samt utveckla en kultur där målen och värderingarna för förändringen mot en hälsofrämjande arbetsplats ska försöka nås.

Edgar Schein (2010, s. 25) påstår också att ledaren har ett stort inflytande över kulturen. Ledaren kan vara antingen formell eller informell, och är den person som initierar ett visst förhållningssätt utifrån sina personliga antaganden. Om detta sedan accepteras och bildar ett gemensamt antagande utvecklas en ny kultur. Silverman skriver också att organisationer är som små minisamhällen med sina egna kulturella karaktärsdrag (Burnes, 2009, s.198). Med utgångspunkt i dessa resonemang kan vi förstå att organisationskulturer liksom hela samhällen är svåra att förändra men att ledaren ändå har en maktposition i sammanhanget.

Många forskare menar att kulturer växer fram över tid och är djupt rotade i organisationen (Alvesson & Sveningsson 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2001; Schein, 2010) vilket i sin tur kan göra det svårt för ledningen att genomföra förändringar. Då kulturer dessutom inte är homogena och kan innehålla olika subkulturer kan det vara svårt att genomföra förändringar i enlighet med ledningens vision. Detta betyder dock, som tidigare diskuterats, inte att ledningen inte har ett inflytande över organisationskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 70).

Ledarskap påverkar de anställda på två sätt, dels genom policys och system och dels genom personlig interaktion. Denna påverkan kommer också ha betydelse för de anställdas hälsa. Genom att tala om hälsa, kommunicera dess vikt och stötta

hälsofrämjande aktiviteter kommer ledaren kunna styra arbetstagarnas hälsa och inställning till denna (Gurt, Schwennen & Elke, 2011, s. 109-110). Det har också visat sig att hälsofrämjande arbete som tränger igenom flera nivåer i en organisations struktur, inkluderat kulturen och ledarskapet i organisationen, har lättare att förbli hållbara (Stadnyk et al. 2011). Gurt, Schwennen och Elke (2011, s. 110) beskriver dessutom att kulturella normer växer fram och förändras beroende på vad ledare fokuserar sin uppmärksamhet på.

Ledningen har alltså inflytande över organisationskulturen och kan driva sina visioner till exempel genom rekrytering eller befordring av folk som stödjer den önskvärda kulturen. Det kan också ske genom socialisations- och utbildningsprogram som ger uttryck för de värderingar ledningen tänkt sig, belöningar eller användning av organisatoriska symboler (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 68-69). Dessa aktiviteter måste dock förstås i sitt komplexa sammanhang, och inte som kulturförändringar i sig.

### **3.8.1 Förändring som omformulering av vardagen**

Kulturella förändringar kan enligt Alvesson & Sveningsson (2009) också ske som en förändring av vardagen. Istället för att förändringen drivs som ett initiativ uppifrån i hierarkin, utövar lokala aktörer ett inflytande och skapar diskussioner om givna innebörder. Förändringen sker gradvis och är mer kopplad till den nära och dagliga verksamheten. Personen som initierar förändringen kan vara en chef, men kan likväl vara en annan form av informell ledare. Även Schein (2010, s. 25) påpekar att ledare, formella som informella, kan initiera och skapa nya kulturer. Den nya kulturen är dock inte helt skapad förrän den blir allmänt accepterad och skapar ett kollektivt antagande om verkligheten.

Vi kan genom ovanstående teoriavsnitt förstå att förändringar mot en mer hälsofrämjande kultur kan styras genom ledare, formella som informella. För att lyckas med hälsopromotion på arbetsplatsen krävs det dock också enligt Hanson (2004, s. 145-146) att någon besitter en stor kunskap och kompetens kring området och att en ledare för processen framåt. Allen (2002, s. 209) betonar också vikten av att betrakta hälsopromotion som processer, och att dessa bör utformas för att ge långsiktig framgång.



### 3.9 Organisatorisk identitet och dess betydelse för kulturen

Den organisatoriska identiteten är viktig för de allra flesta medarbetare, men varför och vad innebär den egentligen? Identitetsbegreppet hjälper oss att förstå det vi talar om som ett "själv" och vad som egentligen särskiljer oss från resten av samhället. På senare år har identitetskonceptet även blivit centralt i förståelsen för vad det betyder att vara en organisation. Organisationer kan alltså liksom individer tillskrivas en viss identitet (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010, s. 1).

Organisationsidentitet blir intressant för vår uppsats, då studier har visat att individer som identifierar sig med sin organisation också trivs bättre på jobbet än de som inte gör det (Jones & Hamilton Volpe, 2010). Organisationens identitet är dessutom starkt förknippad med dess kultur. Om gruppen känner att organisationens identitet står för något positivt och känner en närhet till denna, blir det också lättare för dem att anamma kulturen. Det kan också vara tvärtom - att distinkta kulturella antaganden, värderingar och symboler kan bygga en stark identitet trots att verksamheten ser mycket olika ut på sina håll (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 62). Enligt Ewa Menckel & Lars Österblom (2000, s. 36) är dessutom tydlighet i organisationens identitet a och o för grunden till god hälsa på arbetsplatsen.

Studier av organisationsidentitet har visat på vikten av kommunikation och feedback mellan organisationsmedlemmarna (Jones & Hamilton Volpe, 2010, s. 414). Det har också visat sig att medlemmarna i sin anknytning till organisationens identitet tycks bredda sina personliga mål till att även innefatta organisationens (Jones & Hamilton Volpe, 2010, s. 415). Anledningen till att människor identifierar sig med organisationer beror till viss del på att de vill stärka sitt eget självförtroende. Bandet till organisationen tenderar framförallt att bli starkare då organisationen symboliserar en hög prestige (Jones & Hamilton Volpe, 2010, s. 415).

#### **4. Bakgrund - Resan mot en hälsofrämjande arbetsplats**

Våra studier har gjorts på Helsingborgs Brandförsvär och avdelningen Verksamhetsstöd. Avdelningen har sedan tio år tillbaka genomgått en omvälvande resa mot att bli en mer hälsofrämjande arbetsplats vilket synliggjordes genom deras andraplats i Helsingborgs stads utmärkelse för hälsofrämjande arbetsplatser. Arbetsplatsen tjänar som ett gott exempel inom hälsopromotion, vilket gör dem intressanta för oss att undersöka, sätta i samband med deras kultur och dra lärdom av. Framförallt känns det intressant att titta på en avdelning som Verksamhetsstöd, då de på sätt och vis befinner sig både i och utanför organisationen. Detta då de arbetar stödjande med att stödja resterande delar av verksamheten som utför själva uppdraget. Denna position i organisationen borde därmed också ha en särskild inverkan på deras kultur. Problematiken ligger i att förstå var och hur hälsopromotionen och kulturen tangerat varandra i en hälsofrämjande resa. (Inspirationsdag 2012-03-01)

För ungefär 10 år sedan var avdelningen Verksamhetsstöd en grupp individer som inte tyckte att de hade något speciellt gemensamt med resterande brandförsvär. De kände inte att deras funktioner var lika betydelsefulla som andra inom organisationen, och hade en känsla av att de andra verksamheterna också tyckte så. De såg sig själva som de som skulle serva och backa upp kollegorna som hade viktigare uppgifter. Dessutom kände de sig lite osäkra på stadens och brandförsvärens mål. För Verksamhetsstöd var detta en jobbig tid. (Inspirationsdag 2012-03-01)

För Verksamhetsstöd kom vändpunkten då de vid en arbetsplatsträff skulle lista vad de ville förbättra på avdelningen. Många uttryckte då att de kände att gemenskapen var för dålig och efterlyste fler möten och tillfällen att träffas. De kom då överrens om att ha möten varje månad, en våravslutning innan semestern och en gemensam kickoff när alla var tillbaka. Vid mötena fick de också möjlighet att träffa andra avdelningar som de tidigare inte såg så mycket av. Alla medarbetare fick också möjlighet att berätta för varandra vad de hade för uppgifter, vilket gjorde att de började intressera sig för och bry sig mer om varandra. I samband med detta började avdelningen också satsa mer på fysisk aktivitet i form av frivilliga aktiviteter som cirkelträning och stegtävlingar. Under resans gång har det också växt fram en hel del andra saker som

syftar till att bibehålla och förbättra hälsan. De har till exempel en hälsoprofilgrupp vilken medarbetare deltar i som har behov av hjälp med till exempel träning, att sluta röka, hantera stress eller liknande. De har ett friskvårdsbibliotek, hälsotavlor med kommande aktiviteter samt paus-program för de som sitter mycket vid datorn. (Inspirationsdag 2012-03-01) Nu beskriver verksamhetsstöd sig själva som en avdelning som känner sig viktiga i organisationen, är öppna mot varandra och mår bättre både fysiskt och psykiskt (Inspirationsdag 2012-03-01; Fokusgrupp 2012-04-17).

## 5. Analys och empiri

I följande avsnitt analyseras insamlat empiriskt material med hjälp av vår teoretiska referensram. Analysen är gjord med utgångspunkt i syftet, som tjänar till att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödjande enhets kultur och deras utförda hälsopromotion.

### 5.1 Verksamhetsstöd som subkultur i Brandförsvarets organisationskultur

Under intervjuerna har vi försökt angripa organisationens kultur och har bland annat tagit hjälp av personalchefen för Helsingborgs Brandförsvär. Personalchefen, Mariette Jeppssons, intryck av förvaltningen och dess kultur är att det råder en familjär känsla där medarbetarna stöttar och litar på varandra till 100 procent. Denna kultur menar hon existerar bland den operativa personalen, dvs. de som arbetar aktivt skadeförebyggande eller skadeavhjälpanande, och kan inte översättas direkt till en administrativ avdelning som Verksamhetsstöd.

*”När du är ute på en utryckning så hänger mitt liv på att du gör ett bra jobb. Det tror jag inte att man kan översätta till det administrativa”* (Personalchef Mariette Jeppson, Intervju 2 120420).

På fokusgruppen (120417) menar de medverkande dock att de känner sig som en del av ”familjen”, hela Brandförsvaret, med en stark sammanhållning och vi-känsla.

*”För där är ju de som aldrig har varit brandmän men som jobbar inom Helsingborgs brandförsvär. De känner sig ändå som brandmän”* (Kundmottagare Max Kullenberg, Fokusgrupp 120417).

*”Ja, kulturen är oerhört stark på en räddningstjänst. Vi kallar det brandkårskulturen som sitter i väggarna... Vi är ju en del av brandförsvaret även om vi inte jobbar som utryckningsstyrkorna”* (Verksamhetschef Lars Persson, Fokusgrupp 120417).

Fokusgruppens deltagare är rörande överrens om att det inte att det spelar någon större

roll huruvida de arbetar operativt eller administrativt för att inkluderas i Brandförsvarets organisationskultur. Brown (1998, s. 84) menar att framgångsrika organisationer ofta lär sig att överbrygga skillnader mellan de olika kulturerna i organisationen. Medarbetarna visar dock en viss förståelse för att det inte kan se precis likadant ut mellan olika arbetsgrupper, då de arbetar mer eller mindre integrerat med varandra (Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Detta stöds också av teorin om att kulturer är socialt skapade och utvecklas i interaktion mellan gruppens medlemmar (Brown 1998; Schein 2010). Schein (2010, s. 16-17) säger att när kulturer väl är skapade, är de svåra att förändra eftersom de förser medarbetarna med stabilitet. Eftersom gemenskapen inom Verksamhetsstöd tidigare inte var så stor, kan kulturen därför ha varit mer mindre djupt rotad och därför ha varit lättare att påverka, än i andra fall. Att det dock tagit tio år att genomföra en lyckad hälsopromotion styrker det Alvesson & Sveningsson 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2001; Schein, 2010 säger om att det på grund av att kulturer växer fram över tid, kan vara svårt för ledningen att genomföra förändringar.

*”... Jag tycker ändå att företagskulturen genomsyrar alla, det kvittar vilken station man är på eller avdelning. ... Sen är det klart att vi på Verksamhetsstöd är en tajt grupp likaså som en styrka på Gåsebäck är en tajt grupp. Det blir ju såklart grupperingar när man lever och jobbar så pass nära varandra” (Verksamhetschef Lars Persson, Fokusgrupp 120417).*

Ovanstående citat av verksamhetschefen Lars Persson kan kopplas direkt till teorin som beskriver att organisationer är fragmenterade på olika sätt genom subkulturer (Bang 1999; Brown 1998; Hatch 2002). Det blir dock aningen svårare att identifiera subkulturer då de inte motsätter sig den mer övergripande kulturens antaganden och värderingar. Subkulturer kan nämligen existera som entusiastisk och stöttande gentemot organisationens övergripande antaganden (Bang 1999; Brown 1998; Hatch 2002). Utifrån hur våra respondenter beskriver sig själva kan vi se att Verksamhetsstöd existerar som just en sådan subkultur inom den övergripande kulturen i brandförsvaret.

En av anledningarna till att de ändå känner sig starkt knutna till den övergripande organisationskulturen kan vara att där är en relativt stor del av den administrativa personalen som tidigare arbetat operativt. De kan tjäna som informella ledare av kulturen,

vilka Schein (2010, s. 25) menar bär på och introducerar kulturen för gruppens medlemmar. Precis som Schein (2010, s. 17) och Brown (1998, s. 86) menar är kulturer en produkt av socialt lärande och utvecklas och bibehålls i interaktion mellan gruppens medlemmar. Att somliga har en bakgrund som brandman eller en annan operativ befattning kan enligt förvaltningschefen/räddningschefen Jörgen Hallberg hjälpa till att bibehålla ”brandmanna kulturen”.

*”Det kan ju ändå hjälpa till att sprida en viss känsla... Men också för att man ska få in lite nya perspektiv och inte bara kör runt den befintliga kulturen”*

(Förvaltningschefen/räddningschefen Jörgen Hallberg , Intervju 4 120509).

Schein (2010, s. 24) säger också att kulturer är mycket svåra att identifiera, framförallt på den djupaste av de tre kulturella nivåerna. Lättast är det att göra en analys av den ytligaste nivån av beteenden, symboler, jargong och artefakter. Vad vi kan se på denna nivå är också en viss skillnad vad gäller hela brandförsvaret kontra Verksamhetsstöd. Leif Moberg, verkmästare, beskriver exempelvis att jargongen ser olika ut i verksamheten, då det i det operativa är 99 % män och på Verksamhetsstöd är fördelningen ungefär hälften män, hälften kvinnor. Bland männen i det operativa är jargongen lite mer ”rå men hjärtlig” (Intervju 3 120502). Även personalchefen Mariette Jeppsson beskriver den operativa personalens jargong på samma sätt (Intervju 2 120420).

## **5.2 Sammanbundna av en stark respekt och organisatorisk identitet**

På Verksamhetsstöd arbetar 16 individer med en blandad uppsättning färdigheter, bakgrunder, kön och utbildning. De har dessutom fram tills nyligen suttit utspridda på olika arbetsplatser innan de fick sina nya, gemensamma lokaler på Bårslöv station (Fokusgrupp 120417). Friskvårdskonsulenten Kristine Tännander menar att det är just dessa skillnader som tvingat att arbetsgruppen att utveckla en kultur med stark respekt för varandras olikheter (Intervju 1 120416). Detta blir också tydligt i Verksamhetsstöds hälsoindex, där resultatet för en känsla av respekt uppnår hela 94 % (Resultat hälsotillstånd 2011, s. 5).

Verksamhetsstöd olikheter verkar alltså binda dem samman, vilket ger oss en ny bild av Browns (1998 s. 86) teori i om att särskilda kulturer har störst sannolikhet

att utvecklas då individer med samma utbildning, bakgrund, kön osv. delar samma sociala yta. Här kan vi skönja en motsatt effekt. Trots deras spridning i till exempel utbildning och färdigheter hade de för ca 10 år sen en gemensam bild av sig själva som mindre värda än resterande delar i organisationen. Genom hälsopromotion och satsningar på arbetsgruppen har de dock lyckats förändra dessa antaganden mot att nu känna sig som en integrerad del i hela Brandförsvaret (Inspirationsdag 120301; Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417). Grundläggande antaganden utgör enligt Schein (2010, s.24) den djupaste nivån i organisationers kulturer, och är också svårast att identifiera eller förändra. Vi kan dock se att Verksamhetsstöd genom utförd hälsopromotion lyckats både identifiera och förändra sina grundläggande antaganden om sig själva, om än processen har tagit 10 år.

Verksamhetsstöd säger sig också ta del av den familjekänsla vilken starkt präglar brandförsvarets organisationskultur (Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502; Inspirationsdag 120301). Som brandman spenderar man stor del av sin tid ihop med ”familjen” på arbetsplatsen. Dessa arbetar så tätt ihop att de i princip måste bete sig som en familj, precis som lyfts fram i Treiber & Davis (2012) artikel. Då personalen befinner sig så mycket på sin arbetsplats blir denna som en skyddande och stödjande familj. Enheten för Verksamhetsstöd som jobbar administrativt och dessutom oftast dagtid borde inte ha samma familjekänsla på din arbetsplats. Trots detta nämner ändå samtliga under fokusgruppen att de faktiskt känner av en familjekänsla, både vad gäller den egna avdelningen men även känslan om att hela brandförsvaret delvis är en stor familj (Fokusgrupp 120417). Detta lyfts också fram i Verksamhetsstöds hälsoindex där relationer med dess stöttande inverkan får 93 % i resultat (Resultat hälsofaktorer 2011, s. 5). Arbetsplatsen och medarbetarna erbjuder enligt Hochschild (1997) struktur och support till människans vardagliga liv. Vi vet ingenting om vad medarbetarna på Verksamhetsstöd har för familjesituationer, men skulle de ha bekymmer utanför arbetet kan dessa lindras då de har sin så kallade ”andra familj” på jobbet och känner sig hemma i denna.

I teoriavsnittet diskuteras sambandet mellan organisationers kulturer och dess identitet, vilket vi tror kan appliceras på Verksamhetsstöd och det faktum att de känner tillhörighet i den övergripande kulturen (Alvesson & Sveningsson, 2008 s. 62).

Brandförsvaret verkar ha en mycket stark identitet. Personalchefen Mariette Jeppsson uttrycker detta väldigt tydligt under intervjun då hon menar att det ligger en stolthet i att jobba på brandförsvaret (Intervju 2 120420). Vidare indikationer fick vi på detta under fokusgruppen, då Elisabeth Harrysson, ekonomihandläggare, berättar att hon alltid svarar i telefon genom att först nämna ”brandförsvaret”, vilket indikerar att hon gärna identifierar sig med sin organisation. Det gjorde hon inte på sin tidigare arbetsplats. Alla instämmer också då verksamhetschefen Lars Persson säger:

*”De allra flesta skulle nog uttrycka det som att de är stolta över att jobba på brandförsvaret”* (Verksamhetschef Lars Persson, Fokusgrupp 120417) .

Att hela brandförsvaret har en stark identitet kan vara en bidragande faktor till att Verksamhetsstöd känner sig som en del i hela organisationens kultur, trots sina annorlunda uppgifter i jämförelse med den operativa personalen. En anledning till att människor identifierar sig med sin organisation är för att öka sitt självförtroende, dessutom har studier visat att individer som identifierar sig med sin organisation trivs bättre med sitt arbete. (Jones & Hamilton Volpe, 2011 s. 415) Brandförsvaret tjänar en väldigt påtaglig samhällsnytta vilket kan stärka banden mellan medarbetarna och organisationen och därmed också kulturen.

Att brandförsvaret har en väldigt stark identitet kan också ses ur ett annat perspektiv vad gäller Verksamhets kultur och hälsopromotion. Allmänt känt är den första uppfattningen av brandförsvaret att de släcker bränder och räddar liv. Personalen på Verksamhetsstöd bekräftar att de ibland får förklara sin uppgift inom organisationen för utomstående då många förknippar det med det operativa (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Stationsmästaren Lars Palmkvist har en tanke kring varför det ser ut så idag:

*”Jag tror att det kanske kan bero på lite dåliga kunskaper eller information från vår sida eller från Helsingborgs stad. Att ett brandförsvaret inte bara är brandmän och brandbilar, det är ju liksom en organisation bakom också som håller alltihop uppe och samman.”*  
(Stationsmästare Lars Palmkvist, Fokusgrupp 120417).



Detta kan vara en bidragande faktor till att Verksamhetsstöd tidigare inte känt sig lika viktiga som den operativa personalen vilken arbetar med det som medborgarna vanligtvis förknippar dem med. Denna bristfälliga information om Verksamhetsstöds roll, kan parallellt med den starka identiteten ha varit en av anledningarna till att de inte kände sig särskilt integrerade i hela organisationen och därmed inte heller mådde särskilt bra.

### 5.3 Hälsopromotion skapade en arbetsplats med känsla av sammanhang

Verksamhetsstöd ser sig numera, efter utförd hälsopromotion, som en del av organisationen och respondenterna har vid intervjutillfällena berättat att de upplever både en stor delaktighet och gemenskap. De ser sig som en slags medlare mellan de olika avdelningarna och varje individ uppskattas oavsett arbetsuppgift (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Vi kan därför förutsätta att det skett en viss kulturförändring, då deras antaganden om sig själva förändras under resans gång från att ha varit mer negativa och inte fyllda av samma självsäkerhet. Deras nuvarande uppfattning av sig själva kan kopplas till Antonovskys (2005, s. 42-43) delkomponenter i begreppet KASAM. Verksamhetsstöd som tillhör brandförsvaret präglas av en tydlig struktur med tanke på de arbetsrutiner och det ansvar man har mot samhället. Denna slags begriplighet menar Antonovsky (2005, s. 44-47) är en viktig delkomponent i KASAM. Organisationen ska dessutom, enligt honom, besitta en hanterbarhet för stark KASAM. Hanterbarheten handlar bland annat om kontinuerlig kompetensutveckling vilket vi märkt har varit en brist för Verksamhetsstöd då medarbetarna inte anser sig ha fått tillräckligt med utvecklingsmöjligheter enligt hälsoindexet (Resultat hälsofaktorer 2011).

Teorin säger att om en människa är övertygad om att dess sysselsättning har en mening karaktäriseras denne också av stark KASAM (Antonovsky, 2005, s. 51). Meningsfullheten kan direkt kopplas till Verksamhetsstöds resultat i hälsoindexet (Resultat hälsofaktorer 2011 s. 4) som visar högsta värde (100 %) på *samhällsnytta*, och hela 93 % på *betydelsefull insats*.

Antonovsky (2005 s. 44-47) beskriver också särskilt humor, trivsel, självkänsla och relationer som viktiga för KASAM:s delkomponent meningsfullhet. Denna aspekt är också den starkaste motivationskomponenten av de tre. Våra respondenter beskriver just dessa komponenter som starka på sin arbetsplats, vilket också

blir synliggjort i Verksamhetsstöds hälsoindex (Fokusgrupp 120417; Intervju 3; 120502; Resultat hälsfaktorer 2011). Vi har genom våra intervjuer och observationer också kunnat se att det finns en tydlig gruppidentifikation på avdelningen vilket Antonovsky (2005) beskriver som ett gemensamt språk i gruppens sociala relationer. Detta kan vi se genom att de alla beskriver sin arbetsplats och sitt hälsofrämjande arbete på ett likande, positivt sätt (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502).

Vidare kan hälsopromotionen särskilt ha stärkt känslan av trygghet i arbetet då medarbetarna på Verksamhetsstöd känner att övriga avdelningar är stolta över utmärkelsen i det hälsofrämjande arbetet och vad de presterat. Detta berättar Lars Palmkvist som är stationsmästare (Fokusgrupp 120417). Elisabeth Harrysson som är ekonomihandläggare

och Max Kullenberg som är kundmottagare håller med om detta (Fokusgrupp 120417). Från början, innan den hälsofrämjande resan började för cirka 10 år sedan, kände de sig däremot inte uppskattade på samma vis (Inspirationsdag 120301; Fokusgrupp 120417). Mot bakgrund av detta kan vi därför se att förändringen i Verksamhetsstöds antaganden om sig själva i sig verkat hälsofrämjande då denna har stärkt deras KASAM. Detta stärkta KASAM underlättar det hälsofrämjande arbetet då medarbetarna enligt Antonovsky (2005, s. 9-10) bör befinna sig närmre polen frisk än sjuk.

## 5.4 Hälsopromotionens ledare

### 5.4.1 Att leda ett värderingsarbete

I intervjun med friskvårdskonsulenten Kristine Tännander berättade hon hur viktigt hon anser det vara att få med cheferna i hälsopromotionen. Detta eftersom hon varken vill eller kan vara den enda drivande kraften i arbetet. Cheferna som i sin tur förmedlar kulturen och känslan av att en förändring behövs göras. Friskvårdskonsulenten menar att även cheferna bör förmedla hur man som arbetstagare bör sköta och ta ansvar för sin hälsa. (Intervju 1 120416) Detta styrks av Stadnyk et al. (2011, s. 80-82) som menar att ledningen ska sätta upp förändring som mål på den dagliga agendan, samt utveckla en kultur där detta mål nås. Friskvårdskonsulentens tanke kan också direkt kopplas till Hanson (2004, s. 33) som menar att det hälsofrämjande arbetet handlar om att hitta

effektiva och optimala sätt att organisera ledarskap och personalarbete. Just Ledarskapet, menar Menckel (2004, s. 15), är ett viktigt nyckelord i det hälsofrämjande arbetet. Hon nämner även att man bör skapa stödjande miljöer med förutsättning till bättre hälsa hos alla medarbetare.

I Verksamhetsstöds fall verkar ledarskapet, dels i form av verksamhetschefen, dels i form av friskvårdskonsulenterna, ha fungerat bra då samtliga respondenter från arbetsplatsen lyfter dessa som viktiga ledare för hälsopromotionen (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Dessa två är de bidragande faktorerna till stödet som medarbetarna behöver och säger sig få (Fokusgrupp 120517). Däremot så har vi kunnat identifiera vissa frågetecken vad gäller arbetet med uttalade värderingar. Enligt brandförsvarets handlingsplan för hälsoarbetet 2012, ska arbetet med den sociala hälsan innefattas av en spridning av och insatser kring organisationens värdeord. Värdeorden är intressanta för oss både ur ett hälsoperspektiv men också då värderingar också beskrivs som grundpelare i organisationens kultur (Hofstede 1980 i Bang 1999). Värderingar utgör enligt Schein (2010, s.24) tillsammans med bland annat mål och ambitioner, den näst djupaste nivån i organisationers kulturer. Enligt handlingsplanen för hälsoarbetet skall personalchefen ansvara för ett sådant arbete men i intervjun framkommer det att hon inte är informerad om detta eller har kunskap om vad värdeorden är (Intervju 2 120420). Detta kan förstås delvis bero på att hon nyligen blivit tillsatt och kan därför inte ha hunnit påbörja ett sådant arbete.

Kristine Tännander, friskvårdskonsulent, är den enda av våra respondenter som nämner värdeorden konkret: *öppenhet, bemötande och professionalism*. Hon menar dock att informationen kring dessa kunde varit tydligare och att det måste till ett aktivt arbete för att de verkligen ska anammas av arbetstagarna (Intervju 1 120416). Ett aktivt arbete med värdeorden kan motverka att de endast tjänar som hyperkultur, vilket Alvesson & Sveningsson (2008, s. 176-178) beskriver som visionära och offentliga kulturer som inte riktigt är en del av gruppens gemensamma antaganden. Friskvårdskonsulent Kristine Tännander uttrycker sig som följer i frågan:

*"... Man vill ju helst att värdegrunden ska få folk att känna det i sitt hjärta... jag tror att det tar tid att förändra för det har man med sig sen uppväxten"* (Friskvårdskonsulent Kristine Tännander, Intervju 1 120416).

#### **5.4.2 Verksamhetschefen, att föregå med gott exempel**

Friskvårdskonsulenten Kristine Tännander berättar att hon tycker att verksamhetschefen Lars Persson är helt rätt person att ta till sig och sprida arbetet med hälsopromotion på arbetsplatsen och menar att Verksamhetsstöd inte kunnat komma så långt i sitt arbete om det inte varit för honom och hans positiva syn på förändringar. Främst är han en bra drivkraft med tanke på att han själv är hälsointresserad och därför varit väldigt drivande i tävlingar och liknande som inlett för att främja hälsan på arbetsplatsen (Intervju 1 120416). Att detta är ett mycket effektivt sätt att införa hälsofrämjande aktiviteter stöds av Gurt, Schwennen och Elke (2011, s. 109-110) som menar att genom att tala om hälsa, kommunicera dess vikt och stötta hälsofrämjande aktiviteter kommer ledaren kunna styra arbetstagarnas hälsa och inställning till denna. De beskriver dessutom att kulturella normer växer fram och förändras beroende på vad ledare fokuserar sin uppmärksamhet på. Detta styrks också av Stadnyk et al. (2011, s. 80-82) som menar att ledningen kan influera kulturen genom normer och beteenden samt genom att vara förebilder till sina anställda. Hochschild (1997) menar också att support från medarbetare och chefer kan vara bidragande faktorer till lägre stressnivåer samt bättre fysisk och psykisk hälsa. Våra respondenter verkar mycket nöjda med det stöd de får från sin chef (Intervju 1, 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502) vilket med stöd i vår teori kan ha haft en direkt hälsofrämjande effekt.

Ansvaret för hälsopromotionen ligger inte enbart hos ledarna utan även hos den enskilda individen enligt Hanson (2004, s. 37). Hanson (2004) menar att medarbetarna bör ta ansvar för sin egen hälsa, likväl den allmänna hälsan på arbetsplatsen, som de har chans att påverka. På Verksamhetsstöd verkar medarbetarna väldigt trygga i att friskvårdskonsulenterna ska föra deras arbete framåt vilket till viss del innebär att de lägger stora delar av ansvaret på henne.

#### **5.4.3 Friskvårdskonsulenten, motorn i hälsopromotionen**

Helsingborgs Brandförsvaret är en av få organisationer som har en heltidsanställd friskvårdskonsulent, vilket har visat sig vara en betydelsefull resurs. Genom bland annat friskvårdskonsulentens aktiva arbete har förvaltningen kunnat behålla sina ständigt låga

sjukfrånvarotal (Arbetsmiljöplan för Helsingborgs brandförsvär 2012). På Helsingborgs brandförsvär arbetar Kristine Tännander som friskvårdskonsulent sedan 10 år tillbaka, anställd under avdelningen Verksamhetsstöd (Intervju 1 120416). Det var också i samband med hennes anställning som avdelningens hälsofrämjande resa tog sin start (Fokusgrupp 120417).

För att belysa friskvårdskonsulentens roll, kan vi ta hjälp av Hanson (2004 s. 37 & s. 145-146) som säger att krävs det att någon besitter en stor kunskap och kompetens kring området för att lyckas med hälsopromotion på arbetsplatsen. Dessutom är det viktigt att denna person kan vara en sorts ledare och föra processen framåt (Hanson 2004, s. 37 & s. 145-146). I denna position finner vi Kristine Tännander som en drivkraft för hälsopromotionen. Hon är anställd som friskvårdskonsulent och har alltså som arbete att förbättra hälsan på hela arbetsplatsen (inte bara sin egen avdelning Verksamhetsstöd). Kristine Tännander har även ett genuint intresse för hälsa och en bakgrund som elitidrottare. Hennes kunskap och erfarenhet har medfört att medarbetarna på Verksamhetsstöd haft ett stort förtroende för henne i det hälsofrämjande arbetet (Fokusgrupp 120417).

Alla i personalen verkar ha varit positivt inställda till det hälsofrämjande arbetet vilket enligt Hanson (2004 s. 37) är ovanligt då förändring ofta bidrar till motstånd. Medarbetarna litade dessutom på Kristine Tännander som har kunskapen (Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Detta kan vidare understrykas av Hanson (2004) som menar att för att hälsopromotionen ska lyckas krävs en förståelse för vad som kan bidra till att stärka friskfaktorer vilket Verksamhetsstöds friskvårdskonsulent uppenbarligen gjort med tanke på deras goda resultat i hälsoindexet (Resultat hälsfaktorer 2011).

#### **5.4.4 En kulturell förändring och drivkrafterna bakom den**

Enligt Hanson (2004, s. 79) är det viktigt att lyckas skapa förändring för att kunna åstadkomma resultat i början av det hälsofrämjande arbetet. Bara genom anställningen av friskvårdskonsulenten lyckades man genomföra en stor förändring av strukturen i organisationen. Det finns de som anser att ledningen inte har någon inverkan på kringkulturen i organisationen, men också de som menar att de kan påverka i allra högsta grad.

Alvesson och Sveningsson (2008, s. 60) menar att det är möjligt för ledningen att påverka gruppens meningsskapande och tankar kring värderingar och normer, även om de inte alltid lyckas. Våra respondenter beskriver brandförsvarets kultur som väldigt stark och seglivad (Fokusgrupp 120417). Förvaltningschefen/räddningschefen Jörgen Hallberg tror att detta till viss del beror på att det är en så stor del män som arbetar inom brandförsvaret. Framförallt på den operativa sidan, men också delvis i det administrativa. Detta försöker de motverka genom att rekrytera så mycket kvinnliga brandmän som möjligt, vilken Alvesson och Sveningsson(2008, s. 68-69) också beskriver som ett sätt för ledningen att manipulera kulturen. Som tidigare analyserats befinner sig Verksamhetsstöd både i och utanför denna kultur, som en stöttande subkultur gentemot de övergripande antaganden och värderingarna. På grund av organisationers heterogenitet kan det vara svårt att från ledningens sida genomföra förändringar. Därmed inte sagt att de inte har något inflytande över organisationskulturen alls. (Alvesson & Sveningsson, 2008 s. 70). I detta fall har förändringen, hälsopromotionen, riktats särskilt mot Verksamhetsstöd som subkultur och i detta fall verkar det finnas stora belägg för att ledningen har hög grad av påverkan på deras kultur. Hade vissa förändringar istället riktats mot hela brandförsvaret hade detta i sin tur kunnat bidra till att Verksamhetsstöd eller andra avdelningar inte fångats upp av förändringen.

Lars Persson, som är verksamhetschef, har tillsammans med friskvårdskonsulenten Kristine Tännander varit en ledare för kulturförändringen i samband med hälsopromotionen. Han har hjälpt till att skapa en mer öppen och lättsinnad stämning inom organisationen genom att utforma arbetsplatsträffarna så att alla är delaktiga, föregå med ett gott exempel och genom att låta medarbetarna berätta för varandra om sina arbetsuppgifter . På så vis har också medarbetarnas självkänsla kunnat växa. Arbetsklimatet han hjälpt till att skapa tycks i sin tur ha blivit en del av kulturen på arbetsplatsen (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502). Även Edgar Schein (2010) påstår att ledaren har ett stort inflytande över kulturen. Det spelar ingen roll om ledaren är formell eller informell, så länge han eller hon är den person som initierar ett visst förhållningssätt utifrån sina personliga antaganden. Accepteras detta och om ett gemensamt antagande bildas utvecklas en ny kultur (Schein 2010, s.25). Detta har både Kristine Tännander, friskvårdskonsulent, och Lars Persson, verksamhetschef, gjort

då de med sina tankar och handlingar styrt Verksamhetsstöd mot något som de tror på och vill få att fungera, det vill säga skapa en mer hälsofrämjande arbetsplats (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417). Det är alltså de som varit ledare för hälsopromotionen och för den kulturförändring vi har kunnat identifiera.

## 5.5 En hälsofrämjande kultur?

Judd Robert Allen (1998 s. 2), professor i samhällspsykologi, skriver att om kultur inte stödjer särskilda initiativ tenderar dessa att inte bli långvariga. Han menar att det inte räcker att enskilda individer försöker bli mer hälsosamma om det ska bli en långsiktig förändring. Den kulturella kontexten måste också vara stödjande. Kan vi då se att Verksamhetsstöds kultur är hälsofrämjande?

En gemensam vision, en positiv inställning och en känsla av gemenskap, bildar tillsammans det som Allen (2002, s. 207-209) beskriver som kulturens klimat. Friskvårdskonsulenten Kristine Tännander (Intervju 1 120416) beskriver att Verksamhetsstöds syn på saker och ting ser väldigt olika ut då de är olika människor med varierande bakgrund, men att de har en gemensam strävan om att bli bättre människor. De har ingen stark kultur på så vis att de tänker och tycker samma saker (bortsett från den bild av sig själva vilken vi ovan beskrivit), men alla är lika i den respekt de har gentemot varandra. De har alltså en gemensam strävan i hur de vill bemöta varandra. Genom denna information kan vi se att Verksamhetsstöd tycks ha den första komponenten - en gemensam vision.

Kristine Tännander beskriver vidare Verksamhetsstöd som en positiv arbetsgrupp, vilket personalchefen Mariette Jeppsson (Intervju 2 120420) och deltagarna i fokusgruppen (Fokusgrupp 120417) också bekräftar. Medlemmarna på fokusgruppen understryker vidare den starka gemenskapen (Fokusgrupp 120417). Med denna information kan vi därför se att Verksamhetsstöd har även de två andra delkomponenter i kulturen som krävs för framgångsrik hälsopromotion (positiv inställning och känsla av gemenskap), vilket också bevisats genom deras andra pris i Helsingborgs stads utmärkelse för hälsofrämjande arbetsplatser.

Allen (2010, s. 208-209) menar i sin teori kring hälsofrämjande kulturer att gemenskapen förbättras då man låter personer konversera även om saker bortom jobbet.

Detta är friskvårdskonsulenten Kristine Tännander också inne på när hon beskriver Verksamhetsstöds hälsofrämjande arbete:

*”Att man frågar på utvecklingssamtal om hur folk mår och inte bara pratar om jobbet.*

*Gör man sådana självklara saker är det ganska mycket som blir bra”*

(Friskvårdskonsulent Kristine Tännander, Intervju 1 120416).

För hälsopromotion betyder gemenskapen också att de anställda blir mer positivt inställda till råd som ges av personer de känner verkligen bryr sig om dem. Gemenskapen gör också att gruppen känner sig trygg med att prova nya beteenden. (Allen 2002, s. 208-209). Detta togs upp under fokusgruppen då medarbetarna vid ett flertal tillfällen påpekade hur verksamhetschefen Lars Persson fått de anställda att känna sig trygga och viktiga. Detta gjorde han genom att få alla att uttrycka sina synpunkter och tankar under arbetsplatsträffarna som nu är regelbundet återkommande. Det framkom dessutom att de tack vare sin verksamhetschef nu har fått både större självförtroende och en större vilja att få sin röst hörd, vare sig det gäller det hälsofrämjande arbetet eller något annat som rör arbetsplatsen. (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417) Detta är en mycket viktig del enligt Hanson (2004, s. 33) och Stadnyk et al. (2011) som säger att det hälsofrämjande arbetet bör genomsyra alla de nivåer i en organisation som involveras i det hälsofrämjande arbetet och som kan påverka medarbetarnas hälsa. Även personalchefen Mariette Jeppsson nämner hur hon försöker arbeta för att skapa en gemenskap och ett fokus där alla strävar efter samma mål och vet vad som gäller för att nå dessa (Intervju 2 120420).

### **5.5.1 Symbolik- en hälsofrämjande arbetsplats och kultur**

Ett konkret exempel på Verksamhetsstöds gemenskap är att de en gång i veckan har cirkelträning på morgonen där alla har möjlighet att delta innan arbetstid. Efteråt blir de bjudna på en gemensam frukost som alltid består av grova bullar (Intervju 1 120416). De grova bullarna och träningen kan ha ett symboliskt värde och påvisar en viss kulturförändring mot ett hälsofrämjande synsätt. Schein, (2010, s. 24) menar att sådana kulturella fenomen befinner sig på den första av de kulturella nivåerna, vilket också har gjort dem lättast för oss att observera. Det skall dock kommas ihåg att de i sig inte



beskriver kulturen. Vi har dock ändå anledning att anta att de speglar vissa djupare antaganden om hälsa eftersom de delas av större delar av arbetsplatsen. Det har alltså skett en förändring i kulturen mot att denna i sig är mer hälsofokuserad. Detta genom att de betraktar sig som en mer integrerad del i organisationen och anser sig vara mer viktiga. Deras grundläggande antaganden har därmed förändrats. Symboliken i kulturen visar också att hälsan fått större vikt i deras antaganden och grundläggande värderingar då de talar oftare om hälsa, beställer bara grova bullar, är gladare osv. (Intervju 1 120416; Fokusgrupp 120417; Intervju 3 120502).

### **5.6 Att inte riktigt ta för sig - Verksamhetsstöds kultur i extern anpassning**

Jörgen Hallberg, förvaltningschef/räddningschef, berättar att personalen som arbetar administrativt på brandförsvaret ser till hela verksamheten och har också en större förståelse för hur alla delar hänger ihop, till skillnad från den operativa personalen som lättare ser endast till sin egen funktion (Intervju 4 120509).

Kristine Tännander, Friskvårdskonsulent, berättar också att avdelningen Verksamhetsstöd är mer anpassad till helheten än resterande delar av brandförsvaret, och tillägger att detta har gjort att de betraktar på saker på ett visst sätt.

*"... Jag tror att vår kultur är lite mer accepterande och mer positiv än andra som kanske ser till sig själva hela tiden. För vi gör ju saker för att alla ska få det bra, hela brandförsvaret"* (Friskvårdskonsulent Kristine Tännander, Intervju 1 120416).

Sådana antaganden om organisationen kan ha växt fram, precis som Schein (2010, s. 18) också menar i sin definition av kulturbegreppet, i extern anpassning gentemot övriga avdelningar. Genom att de alla arbetar som en spegel mot resten av verksamheten har det växt fram en kultur i vilken de är mer flexibla och betraktar verksamheten ur ett helhetsperspektiv. Detta kan också vara en av anledningarna till att deras kultur präglas av en viss osäkerhet i att ta för sig. Exempel på att de inte tar för sig påpekar Kristine Tännander då hon berättar att ett under utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplatser identifierat utvecklingsområde för Verksamhetsstöd var vila. Hon menar att det har gett henne en större förståelse för att de behöver arbeta mer med detta (Intervju 1 120416). Respondenterna vid fokusgruppen menar dock att vilan inte är något större problem. De

säger att de visst ibland ”tar jobbet med sig hem” och därmed inte få tillräcklig vila, men att detta inte är ett problem då det snarare visar på ett stort engagemang och en glädje för arbetet (Fokusgrupp 120416). Här får vi ytterligare bevis på deras ständigt positiva inställning. Friskvårdskonsulenten (Intervju 1 120416) påpekar vidare att tävlingen och deras pristagande inte lyfts fram på ett tillräckligt tydligt sätt inom organisationen vilket räddningschefen (Intervju 4 120509) också håller med om. En sådan belysning av deras goda exempel är i enlighet med vår teori viktigt för det hälsofrämjande arbetet. Genom att lyfta sina erfarenheter till resterande delar i verksamheten kan de inspirera till ytterligare förbättringar och förhindra att erfarenheterna försvinner i organisationen (Ewa Menckel et al. 2004, s. 169).

Medarbetarna verkar å andra sidan helt nöjda med situationen och pekar snarare på vikten av att skynda långsamt och tycker att feedbacken från övriga avdelningar varit tillräcklig (Fokusgrupp 120417). Detta indikerar som nämnts inledningsvis att avdelningen präglas av en kultur där de inte riktigt tar för sig vilket friskvårdskonsulenten Kristine Tännander också nämner har varit den största utmaningen i hälsopromotionen, framförallt vad gäller idéer och förslag till förbättring.

*”Men det är fortfarande så att det är jättemycket som kommer ifrån mig. Jag vill ju att det ska komma från vem som helst. Att de inte väntar på att jag ska kläcka fram alla idéer”* (Friskvårdskonsulent Kristine Tännander, Intervju 1 120416)

Friskvårdskonsulenten berättar alltså att det har funnits en utmaning i att driva hälsoarbetet framåt, och att hon till viss del fortfarande känner att mycket ligger på hennes axlar.

## 6. Diskussion

Vår analys har haft som syfte att belysa sambandet mellan en verksamhetsstödande avdelnings kultur och deras utförda hälsopromotion. I följande avsnitt förs en diskussion som syftar till att ytterligare förtydliga detta samband.

### 6.1 Verksamhetsstöd, en subkultur och dess karaktärsdrag

Hela Brandförsvarets kultur präglas av den så kallade ”brandkårskulturen”, en familjär känsla där medarbetarna stöttar och litar på varandra till 100 procent. Denna kultur existerar hos den operativa personalen, och kan inte direkt överföras till den administrativa avdelningen (där Verksamhetsstöd inkluderas) eftersom dessa har så vitt skilda arbetsuppgifter. Samtidigt känner personalen på Verksamhetsstöd att de tar del av denna ”familjekänsla” och upplever en stark sammanhållning och vi-känsla i hela organisationen. Motsägelserna kring huruvida den operativa personalens kultur kan översättas till den administrativa personalen och verksamhetsstöd kan förklaras genom begreppet subkultur. Verksamhetsstöd kan betraktas som en subkultur vilken agerar uppmuntrande och stöttande till de övergripande värderingarna och antagandena. De är alltså en del av den övergripande organisationskulturen men präglas också av särskilda egenskaper.

Verksamhetsstöd har utvecklat en kultur med stark respekt för organisationens och medarbetarnas olikheter. En sådan syn på sig själva och omvärlden kan ha växt fram i extern anpassning gentemot övriga avdelningar. Genom att de arbetar som en spegel mot resten av verksamheten har det utvecklats en kultur i vilken de är mer flexibla och betraktar verksamheten ur ett helhetsperspektiv. Dessutom har flertalet medarbetare som jobbar administrativt inom brandförsvaret idag, tidigare jobbat operativt. Detta leder därför till en större förståelse för olikheterna avdelningarna emellan.

Vi kan också se att Verksamhetsstöd verkar mycket positiva och accepterande till sin natur, vilket till stor del kan bero på deras uppdrag i organisationen, då de arbetar problemlösande och hjälpande gentemot övriga funktioner. Vidare kan vi se

att kulturen också anpassats efter könsfördelningen. Verksamhetsstöd har en jämn fördelning av kvinnor och män i motsats till den operativa personalen som mestadels består av män. Detta har hjälpt till att bryta mönster i t.ex. jargongen, vilken manifesterar kulturen, och är inte fullt lika grabbig som bland brandmännen. Denna mer uppdaterade jargong bevisar ytterligare att Verksamhetsstöd är en subkultur till hela brandförsvaret.

## 6.2 Sambandet mellan Verksamhetsstöds kultur och deras

### hälsopromotion

Olikheterna hos medarbetarna på Verksamhetsstöd verkar vara det som binder dem samman genom en stark respekt. Trots deras spridning i till exempel utbildning och färdigheter har de nu, men också för tio år sedan, en gemensam bild av avdelningen. Då såg nästan alla sig som mindre värda än resterande delar i organisationen eftersom de ”bara stöttade” de som utförde huvuduppdraget. Denna syn har Verksamhetsstöd lyckats ändra hos sig själva genom hälsofrämjande åtgärder och satsningar. Det första steget mot ett hälsofrämjande arbete innebar anställningen av en friskvårdskonsulent. Hon har tillsammans med delar av ledningen arbetat aktivt under de senaste tio åren med att öka hälsan både fysiskt och psykiskt i organisationen. Verksamhetsstöd känner sig nu istället som en integrerad del i hela Brandförsvaret och mår på grund av detta mycket bättre.

Att hela brandförsvaret har en stark identitet som innebär livsviktiga uppdrag, dagligen, är bidragande faktor till att Verksamhetsstöd känner sig som en del i hela organisationens kultur och ger dem anledning att vara stolta över att tillhöra Brandförsvaret. Trots sina annorlunda uppgifter är det ändå de som stöttar den operativa verksamheten. Utan Verksamhetsstöd hade inte brandmännen i sin tur kunnat utföra sitt arbete. Vidare kan den starka organisationsidentiteten också ha en motsatt effekt, då brandförsvaret många gånger förknippas med enbart det operativa arbetet dvs. släcka bränder och förhindra olyckor. Detta sätter personerna på Verksamhetsstöd i en sits där de många gånger måste förklara sin funktion både inom och utanför organisationen.

Att alltid behöva förklara sin funktion och på något vis även försvara denna kan lätt ha en negativ inverkan på hur medarbetarna på Verksamhetsstöd ser på sitt arbete. Det kan ha varit en av de bidragande faktorerna till att de tidigare inte kände att de behövdes på samma sätt som de nu gör. Att ha dåligt självförtroende i sitt arbete och

dessutom ständigt behöva försvara sin uppgift, kan mycket väl bidra till sämre stämning i gruppen och på arbetsplatsen. Verksamhetsstöd måste ibland fortfarande försvara och förklara sina uppgifter, men gör det idag med större självförtroende och glädje, då det numera ligger i kulturen att betrakta sig själva med större stolthet.

### **6.2.1 Verksamhetschefen har mandat men friskvårdskonsulenten är motorn**

Vi kan se att verksamhetschefen är den person som haft mandat att utföra förändringar vad gäller det psykosociala arbetsklimatet. Detta med hjälp av till exempel arbetsplatsträffar med hög delaktighet. Han har skapat möjligheter för medarbetarna att berätta om sina arbetsuppgifter, spridit en god stämning och föregott med gott exempel. Om verksamhetschefen kan betraktas som innehavare av mandat för förändring, är friskvårdskonsulenten snarare motorn i förändringen och en representant ifrån arbetsgruppen. Hennes arbete och kunskaper om hälsa har, med stöd av verksamhetschefen, bidragit till en starkare KASAM på arbetsplatsen. KASAM har kommit att prägla kulturen på verksamhetsstöd, dvs. det sätt medarbetarna ser på sig själva, sin situation och sin omvärld.

På grund av Verksamhetsstöds stöttande roll i Brandförsvaret har de också en mer positiv inställning och helhetsbild. Detta har underlättat införandet av hälsopromotion på arbetsplatsen. Medarbetarna har varit medgörliga och ständigt positiva till nya förslag och utmaningar. Det finns dock även en utmaning med den rådande kulturen. Verksamhetsstöd som är en supportavdelning kännetecknas som tidigare nämnts av sin stödande, accepterande och positiva kultur, men verkar i sig inte drivande i det hälsofrämjande arbetet då de lätt faller till ro. Det kan dock vidare diskuteras huruvida kulturen i sig måste präglas av en drivkraft för att driva hälsopromotionen framåt. Vad vi kan se är det inte en större nödvändighet så länge brandförsvaret har resurserna till en friskvårdskonsulent som har varit en av de två drivande krafterna bakom det hälsofrämjande arbetet. Dock tror vi att det kan finnas en fara i att förlita utvecklingen av ett hälsopromotionsarbete helt och hållet på enskilda individer. Därför ser vi också en utvecklingspotential för avdelningen att organisera de två drivande krafterna, verksamhetschefen och friskvårdskonsulenten, på ett sätt som ytterligare lyfter medarbetarna och det egna ansvaret. På så vis kan avdelningen gå ifrån att vara en kultur

som *stödjer* hälsopromotion, till en som utvecklar och *driver* hälsopromotion. Detta kommer på sikt ge det hälsofrämjande arbetet mer djup då den hamnar mer i fokus och vidare blir en ännu djupare del i den rådande kulturen.

## 7. Sammanfattande slutsatser

*Genom denna studie har vi kommit fram till vad som karaktäriserar organisationskulturen på avdelningen Verksamhetsstöd:*

Hela brandförsvaret har en stark familjekänsla, stor tillit och manlig jargong. Verksamhetsstöd är en stöttande subkultur till hela brandförsvaret. De ser organisationen som en helhet och präglas av acceptans, positivitet och en mer uppdaterad, jämlik jargong. Kulturen präglas också av en stark respekt för varandras olikheter.

*Vi har också kunnat finna bevis på hur Verksamhetsstöds kultur och deras hälsopromotion påverkat varandra, och vilken roll ledarna har spelat ledarna i detta samband:*

Den utförda hälsopromotionen har påverkat kulturen på så vis att hälsa idag är mer uppmärksammat i det dagliga arbetet samt att medarbetarna har utvecklat ett starkt KASAM (känsla av sammanhang) och framförallt delkomponenten meningsfullhet.

Avdelningens kultur har påverkat deras hälsopromotion genom deras positivitet och acceptans. Detta har gjort dem till en tacksam grupp att utföra hälsopromotion på då de lätt anammat nya idéer och varit delaktiga i processen.

Vidare har en kultur som präglas av acceptans också varit aningen hämmande i det hälsopromotiva arbetet då medarbetarna lätt faller till ro och nöjer sig i situationer trots att de egentligen skulle kunna förbättra hälsan genom särskilda åtgärder. Denna kultur finns vad vi kan se fortfarande kvar men har till viss del förändrats genom det nya självförtroendet hälsopromotionen skapat.

Ledarna spelar en stor roll för både hälsopromotion och kulturen. Ledarna på Verksamhetsstöd menar vi är avdelningens verksamhetschef, samt friskvårdskonsulenten som ledare för hälsopromotionen. Verksamhetschefen påverkar främst kulturen. Denna person är den som har mandat att skapa mötesplatser där nya antaganden får växa fram i interaktion mellan medarbetarna. Vidare har verksamhetschefen också en inverkan på

hälsopromotionen. I sin ledarposition är verksamhetschefen nämligen en bärare av hälsoperspektivet och ett gott exempel inför medarbetarna.

Friskvårdskonsulenterna kan i detta fall också pekas ut som ledare för både kulturen och hälsopromotionen. Hon har påverkat hälsopromotionen genom sin yrkesroll och de aktiva åtgärder hon planerat för att öka hälsan hos arbetstagarna. Vidare har hon också spridit nya perspektiv kring vikten av hälsa och vikten av att inte acceptera situationer som kan förbättras.



## **8. Framtidsperspektiv Verksamhetsstöd**

I detta avsnitt förs en diskussion kring hur Brandförsvaret och Verksamhetsstöd kan tänka i ett fortsatt hälsofrämjande arbete.

### **8.1 Medarbetarna som motor**

Som så många teoretiker påstår växer kulturer fram över tid och är djupt rotade i organisationen (Alvesson & Sveningsson 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2001; Schein, 2010). Detta faktum gör det ytterst viktigt för verksamhetsstöd att ständigt arbeta med dessa frågor. Ett utvecklingsförslag från oss i det hälsofrämjande arbetet, i samband med kultur, är att flytta fokus något från den drivande friskvårdskonsulenten, och istället fundera kring hur arbetsgruppen som helhet och varje enskild medarbetare kan stärkas i sin drivande roll. En ledare med särskild kunskap som till viss del manövrerar hälsopromotionen är viktig, men utvecklingen och innovationen borde kunna spridas ytterligare på övriga medarbetare. Vi tror att friskvårdskonsulenten till stor del kan finna passande förslag genom att lirka ur medarbetarna vad som behöver göras. Dock tror vi att det kan vara svårt för henne att alltid uppmärksamma hela arbetsgruppens särskilda behov, vilket kan utvecklas genom att medarbetarna själva reflekterar och för arbetet framåt. En sådant nytt sätt att angripa hälsopromotionen tror vi hade kunnat ta sin början i en reflektion kring den stödjande kultur genom vilken Verksamhetsstöd agerar.

### **8.2 Omdefiniera organisationsidentiteten**

Eftersom Verksamhetsstöds personal ofta får försvara eller förklara sin roll inom Brandförsvaret kan detta påverka dem negativt, precis som det verkar ha gjort i ett tidigare skede. Att de från början kände sig oviktiga berodde på okunskap inom organisationen och nu har vi funnit bevis som pekar på att deras funktion även behövs marknadsföras ut mot samhället, för att missuppfattningar mer sällan ska komma att uppstå. Exempelvis anser vi att Helsingborgs Brandförsvaret är för lite belyst på kommunens hemsida och här finns en stor chans att verkligen lyfta fram organisationen och dess olika verksamheter. Genom att inte behöva förklara sig eller genom att de kan känna att uniformen kan bäras utan att missförstånd, kan Verksamhetsstöd fokusera än

mer på sina arbetsuppgifter och att bygga vidare på den starka gemenskapen.

## 9. Implikationer

I detta avsnitt pekar vi på områden inom vilken forskningen till viss del har tett sig bristfällig och ger förslag på begrepp att vidare studera i samband med hälsopromotion och kultur.

### 9.1 Verksamhetsstöd i ett större perspektiv

Denna studie har fokuserat på avdelningen Verksamhetsstöd inom Helsingborgs brandförsvaret. Våra slutsatser indikerar dock att avdelningens kulturella drag växt fram på grund av deras särskilda position i organisationen. Med detta i åtanke vill vi påstå att slutsatserna i denna uppsats till viss del även är applicerbara på andra verksamhetsstödjande enheter inom andra organisationer. Vi har exempelvis uppmärksammat vikten av att lyfta medarbetarna på Verksamhetsstöds funktioner, som ett led i att skapa en mer hälsofrämjande kultur. Andra organisationer borde därför kunna använda detta värde vi har pekat ut i ett synliggörande av den verksamhetsstödjande avdelningen och dess medarbetare.

Vi har inte vidare tittat på följderna av avdelningen Verksamhetsstöds bättre hälsa och kulturförändring. Vi hoppas dock att denna studie kan inspirera till ytterligare forskning kring vad en sådan förändring innebär för exempelvis organisationens prestation, medarbetarnas engagemang och i en spridning av hälsopromotionen.

### 9.2 Begrepp att fläta samman

I denna uppsats har hälsofrämjande kulturer med hjälp av teoretiker beskrivits som stöttande i sitt klimat, men har också av oss författare diskuterats som potentiell drivkraft i samband med hälsopromotion. Våra funderingar utifrån uppsatsens slutsatser har mynnat ut i en tanke kring huruvida kulturen kan utvecklas till att bli drivande istället för att avdelningen förlitar utvecklingen på en individuell drivkraft. Vi har dock uppmärksammat att en sådan syn på organisationskulturers roll i hälsopromotion inte tidigare belysts ingående i teoretiska sammanhang, vilket vi därför vill lyfta som ett spännande område för vidare forskning.

Vidare har vi uppmärksammat begreppet KASAM som en syn på hälsa vilken lämpligen kan behandlas i samband med studier av kultur. Begreppet inbegriper individers syn på sig själva och det sammanhang vilket dessa verkar i. Sammanhanget tror vi i mångt och mycket kan översättas till kulturen och hur fragmenterad denna är. I vår studie har vi kunnat se att Verksamhetsstöd visserligen är en subkultur, men att de ändå upplever en stor närhet till den övergripande organisationskulturen och verkar därför också uppleva starkare KASAM. För vidare forskning kan det vara särskilt intressant att se hur KASAM kan användas mer aktivt i hälsopromotion eller i omformuleringar av kulturen. Vi tror att kopplingen mellan dessa begrepp, KASAM, kultur och hälsopromotion har stor potential att flätas samman för att finna spännande slutsatser framöver.

## 10. Källförteckning

### Böcker

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Brown, Andrew D. (1998). *Organisational culture*. 2nd ed London: Financial Times Pitman
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Burnes, Bernard (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. 5. ed. New York: Prentice Hall/Financial Times
- Hanson, Anders (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Ny, svensk utg. Lund: Studentlitteratur
- Hochschild, A.R. (1997). *Time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Metropolitan Books.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Korp, Peter (2002). *Hälsopromotion: en sociologisk studie av hälsofrämjandets institutionalisering*. Diss. Göteborg : Univ., 2002
- Menckel, Ewa & Österblom, Lars (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San

- Francisco: Jossey-Bass
- Silverman, David (2010). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
  - Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder. 1, Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos
    - Silverman, David (1970) *The Theory of Organizations*. Heinemann: London.
  - Menckel, Ewa & Österblom, Lars (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

### Elektroniska källor

- Nationalencyklopedin. (2012). Hälsa. <http://www.ne.se/lang/h%C3%A4lsa>. (Läst 2012-04-10.)
- World Health Organization. (2012). *The workplace: A priority setting for health promotion*. [http://www.who.int/occupational\\_health/topics/workplace/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/). (Läst: 2012-04-10.)
- Allen i O'Donell. (2001). E-Bok <http://books.google.se/books?id=KN3T5OEvOVsC&pg=PA202&lpg=PA202&dq=Building+supportive+cultural+environments+Allen&source=bl&ots=T54A6e6UsW&sig=0agMQ9PxiWHNcklcH0XCRFjYco&hl=sv&sa=X&ei=mmOWT53TBJHN4QSQuoRH&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Building%20supportive%20cultural%20environments%20Allen&f=false> (Läst: 12-05-04.)
- Allen. (1998). *The culture change planner*. ISBN: # 941703-15-0 <http://www.healthyculture.com/Articles/Culture%20Change%20Planner.pdf>
- Holmqvist. (2010). E-Bok [http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/direct/AbstractView,title.\\$ReaderFunctions eBookView.sdirect?state:reader/protected/AbstractView=ZH4sIAAA AAAA AFvzloG1XJiBgYGJkYG1JLMkJ5WBNTWzOCmvhIHx0tzCwMjA2MLE1MLArJyDAYcMAC8fUZ9DAAAA](http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/direct/AbstractView,title.$ReaderFunctions eBookView.sdirect?state:reader/protected/AbstractView=ZH4sIAAA AAAA AFvzloG1XJiBgYGJkYG1JLMkJ5WBNTWzOCmvhIHx0tzCwMjA2MLE1MLArJyDAYcMAC8fUZ9DAAAA)

### Artiklar

- Chu, Cordia & Dwyer Sophie. (2002). Employer Role in Integrative Workplace Health Management: A New Model in Progress. *Disease Management & Health Outcomes*, 10. (3), 175-186.

- [Gioia, Dennis A. & Price, Kristin N. & Hamilton, Aimee L.](#) & Thomas, James B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. [Administrative Science Quarterly](#), 55. (1), 1-46.
- Gurt, Jochen & Schwennen, Christian & Elke, Gabrielle. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being?. *Work & Stress*, 25. (2), 108-127.
- Jones, Candace. & Hamilton, Volpe. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*.
- [Mahal, Prabhjot Kaur](#). (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. [IUP Journal of Management Research](#), 8. (10), 38-51.
- Treibera, Linda A. & Davis, Shannon N. (2012) The role of ‘workplace family’ support on worker health, exhaustion and pain. *Community, Work & Family*, 15. (1), 1-27.
- Wei, Fan & Zhejiang, Yang & Xin, Yang. (2007). The influence of employee’s attitude towards WHP on their organizational commitment and job satisfaction: A case study in China-based organization. *Management Science and Engineering*, 1. (1), 83-93.
- Wilkins, Alan L. & Ouchi, William G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. [Administrative Science Quarterly](#), 28. (3), 468-481.
- Treiber, Linda A. & Davis, Shannon N. (2012). The role of ‘workplace family’ support on worker health, exhaustion and pain. *Community, work and family*, 15. (1), 1-27.
- Stadnyk, Robin L. & Eriksson, Andrea & Axelsson, Runo & Axelsson, Susanna Bihari (2011). Health promoting leadership – Different views of the concept. *Work*, 40. (1), 75-84.

### Övriga dokument

- Arbetsmiljöplan 2012. Helsingborgs brandförsvär.
- Handlingsplan för hälsoarbetet 2012. Helsingborgs brandförsvär.

## Bilaga 1

### Utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplatser

Utmärkelsen förhandlades fram i en central samverkansgrupp där både fackliga representanter och tjänstemän diskuterade formerna för en sådan utmärkelse. I den centrala samverkansgruppen togs det fram 5 kriterier för hälsa vilka utmärkelsen sedan skulle grunda sig på. De fastslagna kriterierna är som följer:

- delaktighet och öppenhet i ett sammanhang av tydliga mål, rutiner och roller
- eget ansvar för sin hälsa, livsstil och sätter gränser i vardagen
- utnyttjar möjligheten till verksamhetsutveckling, kompetensutveckling, att prova nya arbetsuppgifter
- respekterar och tar tillvara varandras olikheter
- ger och får löpande feedback på arbetsplatsen, där framgångar uppmärksammas

År 2011 fick alla offentliga arbetsplatser i kommunen möjlighet att nominera sig själva till utmärkelsen. I nomineringen skulle de beskriva sitt hälsofrämjande arbete med utgångspunkt i ovannämnda kriterier. Den centrala samverkansgruppen valde sedan ut 5 arbetsplatser som gick vidare i tävlingen. En av dessa 5 arbetsplatser var brandförsvarets avdelning Verksamhetsstöd. För att bestämma vilka 3 arbetsplatser som slutligen skulle stå på prispalen genomgick de 5 nominerade arbetsplatserna en enkätundersökning som visade arbetsplatsernas hälsoindex. Hälsoindexet för Helsingborgs arbetsplatser framtogs i samarbete med hälsopromotionsgruppen och Anders Hanson och grundar sig på deras tidigare framtagna webbverktyg Health SCORE. Health SCORE innehåller 54 frågor vilka belyser stödjande och belastande faktorer på arbetsplatsen. Dessa frågor har sedan kategoriserats efter Helsingborgs 5 framtagna kriterier för hälsofrämjande arbetsplats. Varje arbetsplats bedömdes sedan utifrån detta och fick ut sitt specifika hälsoindex.



## Bilaga 2

### Frågor till friskvårdskonsulenten Kristine Tännander, Intervju 1 120416

#### Bakgrund

1. Din yrkesbakgrund
2. Din roll inom brandförsvaret
3. En typisk arbetsdag

#### Förändring (resan)

4. Beskriv starten på resan mot att bli en hälsofrämjande arbetsplats. Var resan ett uttalat initiativ eller en förändring som växte fram?
5. Upplevde du några motsättningar bland personalen när resan började ta form? Vad tror du det i så fall berodde på?
6. Hur stor roll skulle du säga att chefen har haft i förändringen?

#### Gruppen

7. Har du märkt av grupperingar på arbetsplatsen? Hade de olika inställning till hälsofrämjande och hur mottog grupperingarna nya idéer? Har detta förändrats under resans gång?

#### Beskrivning av kulturen på arbetsplatsen och i hela organisationen

8. a) Hur skulle du beskriva kulturen på arbetsplatsen?  
b.) Skulle du säga att den är stark?  
c.) Har den förändrats under resans gång? Varför och på vilket sätt?
9. Hur skulle du säga att verksamhetsstöds kultur ser ut i jämförelse med hela organisationens kultur? Om olikheter finns, hur har de påverkat?

#### Kulturens påverkan på hälsopromotion

10. Har ni några uttalade policys, normer eller värdeord som ni arbetar/ ska arbeta efter? Hela brandförsvaret kontra verksamhetsstöd? Hur efterlevs dessa?
10. Hur utvecklar ni det hälsofrämjande arbetet? Dyker det fortfarande upp nya förslag och idéer och i så fall från vem?
11. Har du märkt att medarbetarna nu tänker på hälsa på ett annat sätt? Att de har en annan inställning till sin arbetssituation?
12. Vilka har varit de mest betydande svårigheterna under resans gång?
13. Vi har förstått att möten varit en framgångsfaktor, beskriv varför du tror de varit så viktiga.
14. Andra framgångsfaktorer?
- 15.

## Bilaga 3

### Frågor till fokusgrupp, 120417

1. a.) Vad är hälsa för er?  
b.) Tror ni att ni hade svarat det här för 10 år sedan?
2. a.) Hur skulle ni beskriva kulturen på er arbetsplats?  
b.) Skulle ni säga att den är stark?  
c.) Har den förändrats under resans gång?
3. Hur ser er kultur ut i jämförelse med hela organisationen?
4. Om någon frågar var ni jobbar, vad svarar ni då? (brandförsvaret, brandförsvarets verksamhetsstöd, Helsingborgsstad)
5. Vad har ni för traditioner på arbetsplatsen? (ger exempel)
6. a.) Hur tror ni att andra inom organisationen betraktar er?  
b.) Hur påverkar det er?
7. a.) Vem eller vad har varit drivkraften bakom förändringen?  
b.) Hur ställde ni er till förändringarna som det medförde, fanns det motsättningar?  
Kändes det delvis jobbigt att bryta gamla mönster?
8. Varför är ni en hälsofrämjande arbetsplats idag och vad är den stora skillnaden mot för 10 år sedan?
9. Vilka positiva effekter upplever ni av att vara en hälsofrämjande arbetsplats?
10. Känner ni att ni har kunnat påverka vilka insatser/förändringar som skall genomföras i det hälsofrämjande arbetet?
11. Hur utvecklar ni det hälsofrämjande arbetet? Dyker det fortfarande upp nya förslag och idéer och ifrån vem i så fall?

## Bilaga 4

### Frågor till personalkhefen Mariette Jeppson, Intervju 2 120420

#### Bakgrund

1. Din yrkesbakgrund?
2. Din roll inom brandförsvaret?

#### Brandförsvarets organisation

3. Hur är brandförsvaret uppbyggt? Hur ser interaktionen ut mellan de olika avdelningarna inom brandförsvaret - hur ofta och i vilka sammanhang träffas de?
4. a.) För 10 år sen kände sig verksamhetsstöd inte som en lika viktig del i organisationen, samt att andra också betraktade dem så. Hur ser du på detta? Vad tror du det kan ha berott på?  
b.) Hur tror du det ser ut idag?

#### Hälsofrämjande arbetsplats

- 5 a) Vad är hälsa på arbetsplatsen för dig?  
b.) Jobbar ni aktivt för att öka/behålla denna inom brandförsvaret? Hur?  
c.) Ser det mycket olika ut från enhet till enhet?  
d.) Har resterande delar av verksamheten tagit del av verksamhetsstöds hälsofrämjande resa? Varför/varför inte?  
e.) Hur tror du att man hade kunnat sprida verksamhetsstöd goda exempel i organisationen?  
f.) Vilka är hälsogruppen, hur många är de och vad har de för funktion?

#### Kultur

6. a.) Hur skulle du beskriva brandförsvarets organisationskultur?  
b.) Är den generellt stark?  
c.) Kan man se skillnader i sättet de anställda på verksamhetsstöd agerar och interagerar med varandra i jämförelse med andra inom brandförsvaret?

7. Tror du att organisationskulturen i hela brandförsvaret har påverkat det hälsofrämjande arbetet på enheten för verksamhetsstöd. Försvårat, underlättat?
8. Vad är värdegrunden och hur kommer du arbeta med denna? Hur tror du den kommer påverka den sociala hälsan?
9. Hur arbetar ni med målstyrning?
10. Hur främjar ni delaktighet?

## Bilaga 5

### Frågor till verkmästare Leif Moberg, Intervju 3 120502

#### Bakgrund

1. Din yrkesbakgrund
2. Din roll inom brandförsvaret
3. En typisk arbetsdag

#### Beskrivning av kulturen på arbetsplatsen och i hela organisationen

4. a.) Hur skulle du beskriva kulturen på arbetsplatsen?  
b.) Skulle du säga att den är stark? Svår att förändra?
5. Tror du att det är en fördel att ha en stark kultur inom organisationen?
6. Är du stolt över att jobba på verksamhetsstöd? Har du alltid varit det?
7. Känner du att ditt arbete blir uppskattat av de andra i brandförsvaret?
8. Vad tycker du om att bära uniformen?
9. Hur skulle du beskriva jargongen på verksamhetsstöd? Tror du det ser likadant ut i hela organisationen?

#### Hälsofrämjande arbetsplats

10. Vad är en hälsofrämjande arbetsplats för dig?
11. Är du nöjd med din arbetssituation och hälsa?
12. Vi har fått höra om resan ni gjort de senaste tio åren, mot att bli en mer hälsofrämjande arbetsplats. Hur delaktig har du, som medarbetare, varit/fått vara i denna resa? Känner du att du har kunnat påverka och komma med idéer till vad som kan göras bättre?
13. Kristine har som vi har förstått det varit en drivande kraft under resans gång. Hur tror du ert hälsofokus hade påverkats framöver om Kristine plötsligt inte var en del av gruppen längre? Hade ni haft svårt att komma vidare? Finns det någon annan i gruppen som också varit mer drivande under resans gång?
14. Beskriv på vilket sätt chefen har bidragit till en mer hälsofrämjande arbetsplats.
15. Finns det något du skulle vilja lägga till i det hälsofrämjande arbetet idag, som skulle kunna göra det ännu bättre? Hur kan det utvecklas?
16. Vem brukar komma med idéer och förslag som har med hälsa att göra?

## Bilaga 6

### Frågor till Förvaltningschefen/räddningschefen Jörgen Hallberg, Intervju 4 120509

#### Bakgrund

1. Din yrkesbakgrund
2. Din roll inom brandförsvaret. Hur länge har du haft den positionen?
3. En typisk arbetsdag

#### Beskrivning av kulturen på arbetsplatsen och i hela organisationen

4. a) Hur skulle du beskriva kulturen på Brandförsvaret?  
b.) Skulle du säga att den är stark?
5. Vad kan man se för skillnader i kulturen mellan de som jobbar t.ex. på verksamhetsstöd kontra de som jobbar operativt i verksamheten?
6. Många har nämnt ”familjen på arbetsplatsen” och hur viktig denna känsla är. Tycker du att du känner av denna familjekänsla och vad tror du att den gör för organisationen?

#### Hälsofrämjande arbetsplats

7. Vad är hälsa på arbetsplatsen för dig?
8. Hur kan du vara med och påverka hälsan på din arbetsplats (medarbetarnas och din egen)?
9. Ser det mycket olika ut från avdelning till avdelning vad gäller hur de arbetar med hälsofrågor?
10. Har du hört eller sett någon skillnad på verksamhetsstöds engagemang i arbetet om du jämför med för tio år sedan innan de började jobba med sin hälsa. Har du märkt andra skillnader, t.ex. i hur den resterande verksamheten betraktar verksamhetsstöd?
11. Hur har man spridit verksamhetsstöd goda exempel i organisationen och hur hade man kunnat göra det bättre?
12. Kristine har varit en drivande motor i verksamhetsstöds hälsofrämjande arbete. Hur tror du att deras hälsofokus hade påverkats om Kristine plötsligt inte var en del av gruppen längre?
13. Kommer Kristines tjänst, friskvårdskonsulent, alltid att finnas inom brandförsvaret?

14. Arbetar ni med att göra medarbetarna mer självständiga i arbetet med hälsan? Idag gör Kristine väldigt mycket - hur kan det hon byggt upp bevaras?