



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

## Medarbetarnas uppfattning om den psykosociala arbetsmiljön

En kvalitativ pilotstudie om engagemang och trivsel på ett logistikföretag

Författare: Stina Ljungberg

Program: Folkhälsovetenskapligt program med hälsoekonomi 240 hp  
Examensarbete i folkhälsovetenskap med hälsoekonomi II VT 2010

Omfattning: 15 hp

Handledare: Mats Eklöf

Examinator: Gunilla Krantz

---

Sahlgrenska akademien  
Enheten för socialmedicin

## ***Förord***

Jag vill här passa på att tacka alla de som med en hjälpande hand har gjort detta examensarbete möjligt. Först vill jag börja med att tacka alla de medarbetare som medverkade i intervjuerna och bidrog med sina värdefulla tankar och idéer. Mina två kontaktpersoner på företaget ska också ha ett stort tack för ett varmt välkomnande, hjälp med information och praktiska förberedelser. Utan ert engagemang hade det blivit mycket svårt för mig att genomföra denna studie. Ni vet vilka ni är.

Jag vill även tacka min handledare, Mats Eklöf på Arbets- och miljömedicin, som under förvirrade stunder varit en betryggande vägvisare. Mats goda råd har varit till stor hjälp under arbetets gång.

Slutligen vill jag framföra ett stort tack till mina nära och kära som stöttat och uppmuntrat mig in i det sista. Ni gör det svåra mycket enklare.

Göteborg, Augusti 2010

Stina Ljungberg

Svensk titel: Medarbetarnas syn på den psykosociala arbetsmiljön – En kvalitativ pilotstudie om engagemang och trivsel på ett logistikföretag

Engelsk titel: Employees' perceptions of the psychosocial work environment – A qualitative pilot study on work motivation and well-being in a logistic company

Författare: Stina Ljungberg

Program: Folkhälsovetenskapligt program med hälsoekonomi 240 hp  
Examensarbete i folkhälsovetenskap med hälsoekonomi II VT 2010  
Omfattning 15 hp

Handledare: Mats Eklöf  
Examinator: Gunilla Krantz

---

## Sammanfattning

**Introduktion:** Hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen är betydande för både medarbetarnas välbefinnande och företagets lönsamhet. Den psykosociala arbetsmiljön på ett företag har visat på samband med bland annat engagemang och trivsel på arbetet. Medarbetare som upplever arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation löper mindre risk för ohälsa, vilket också kan leda till minskad sjukfrånvaro. **Syfte:** Syftet var att i en mindre omfattande pilotstudie pröva en kvalitativ metod för att få fördjupad och konkret information om de kollektivanställda medarbetarnas syn på vad som bidrar till respektive försämrar den psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget. **Metod:** En kvalitativ ansats användes där semistrukturerade intervjuer med fyra fokusgrupper genomfördes. Materialet bearbetades genom kvalitativ innehållsanalys där subkategorier och huvudkategorier bildades. **Resultat:** Medarbetarna ansåg att det var liknande faktorer som inverkade på både engagemang och trivsel. Faktorer som ansågs skapa engagemang och bidra till trivsel var yttre och inre belöningar, social tillfredsställelse, förtroende mellan medarbetare och ledning, utmaningar samt att få en helhetsbild. Faktorer som inverkade negativt på motivationen och arbetstillfredsställelsen var enligt medarbetarna otillgängligt ledarskap, ständiga förändringar, omorganisationer och chefsbyten, brist på delaktighet, avsaknad av jämlika förhållanden, feedback på fel sätt, dålig kommunikation och brist på solidaritet. Negativ stress och brister i utbildning kunde leda till en känsla av för höga/svåra krav medan tristess ansågs kunna ge en känsla av för låga/lätta krav. Medarbetarna uppgav fem möjliga förbättringsområden, vilka var synligt och tillgängligt ledarskap, varaktiga förändringar, delaktiga medarbetare, förbättrad kommunikation, ökad sammanhållning samt förändring av schemat. Fokusgrupper är utifrån detta syfte en tidskrävande men tillfredsställande metod som resulterat i relevant och användbar information. **Diskussion:** Det var uppenbart att den psykosociala arbetsmiljön var betydande för medarbetarna. Utifrån resultatet i denna studie kan logistikföretaget diskutera möjliga åtgärder och förändringar som skulle kunna bidra till ökat engagemang, ökad trivsel och minskad sjukfrånvaro bland medarbetarna.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, engagemang, trivsel, logistikföretag, fokusgrupper

## Abstract

**Introduction:** Workplace health promotion is important for both the health of the employee and the profitability of the company. Among other things the psychosocial work environment tends to be related with motivation and well-being at work. Employees who experience work motivation and job satisfaction are at less risk of illness, which may also result in reduced absenteeism. **Aim:** The purpose was that of a smaller pilot study examining a qualitative methodology to obtain detailed and concrete information about the blue-collar employees' views on what helps or impair the psychosocial work on the logistics company. **Method:** A qualitative approach where semi-structured interviews were held with four focus groups was used. The data was processed by content analysis in which the main categories and subcategories were formed. **Results:** According to the employees, similar factors affected both work motivation and well-being. Factors that were considered to create motivation and contribute to job satisfaction were external and internal rewards, social satisfaction, trust between employees and management, challenges and to obtain a complete picture. Factors that adversely affected the motivation and job satisfaction were unavailable leadership, constant changes, reorganizations and executive changes, lack of participation, lack of equal conditions, feedback problems, poor communication and lack of solidarity. Negative stress and lack of education could lead to a feeling of high/difficult demands while gloominess was able to give a feeling of low/light demands. The employees stated five possible areas of improvement, which was visible and accessible leadership, sustained changes, involved employees, improved communication, greater cohesion and change in schedule. Based on this purpose, focus groups are a time-consuming but a satisfactory method. The data also resulted in relevant and useful information. **Discussion:** It was evident that the psychosocial work environment was important for the employees. Based on the findings of this study, logistics company should discuss possible actions and changes that might contribute to increased work motivation, increased well-being and reduced absenteeism among employees.

**Keywords:** Psychosocial work environment, work motivation, well-being, logistics company, focus groups

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING .....	1
2. BAKGRUND .....	2
<b>2.1 Mål och styrdokument relaterat till hälsa på arbetsplatsen .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Arbetsplatsen som hälsofrämjande arena.....</b>	<b>3</b>
<b>2.3 Företaget gynnas av hälsofrämjande arbete.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro .....</b>	<b>5</b>
<b>2.5 Psykosocial ohälsa .....</b>	<b>6</b>
<b>2.6 Psykosocial arbetsmiljö.....</b>	<b>7</b>
2.6.1 KASAM .....	8
2.6.2 Krav-kontroll-stödmodellen .....	9
2.6.3 Ansträngning-belöningsmodellen .....	10
<b>2.7 Arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation.....</b>	<b>10</b>
2.7.1 Maslows motivationsteori .....	12
2.7.2 Herzbergs motivationsteori .....	12
2.7.3 Arbetskaraktäristikamodellen.....	13
2.7.4 ERG-teorin .....	14
2.7.5 Lockes värdeteori .....	15
2.7.6 Målsättningsteori .....	15
<b>2.8 Logistikföretagets verksamhet .....</b>	<b>16</b>
<b>2.9 Problembakgrund .....</b>	<b>16</b>
3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	18
4. METOD OCH MATERIAL .....	18
<b>4.1 Utformning av intervjuguide.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Urval och rekrytering av studiedeltagare .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3 Datainsamling .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4 Transkribering och analys.....</b>	<b>21</b>
4.4.1 Kvalitativ innehållsanalys .....	21
4.4.2 Metodutvärdering .....	22
<b>4.5 Etiska överväganden .....</b>	<b>22</b>
5. RESULTAT .....	24
<b>5.1 Faktorer som skapar engagemang och som bidrar till trivsel .....</b>	<b>25</b>
5.1.1 Yttre och inre belöningar.....	25
5.1.2 Social tillfredsställelse.....	26
5.1.3 Förtroende mellan medarbetare och ledning.....	27
5.1.4 Utmaningar.....	28
5.1.5 Få en helhetsbild.....	29
<b>5.2 Faktorer som minskar engagemang och trivsel .....</b>	<b>29</b>
5.2.1 Otillgängligt ledarskap .....	30
5.2.2 Ständiga förändringar .....	31
5.2.3 Brist på delaktighet.....	32
5.2.4 Avsaknad av jämlika förhållanden .....	34
5.2.5 Dålig kommunikation.....	35
5.2.6 Brist på solidaritet .....	36
<b>5.3 Situationer som skapar för höga/svåra krav .....</b>	<b>36</b>
5.3.1 Negativ stress .....	37
5.3.2 Brister i utbildning .....	39
<b>5.4 Situationer som skapar för låga/lätta krav .....</b>	<b>40</b>
5.4.1 Tristess .....	40

<b>5.5 Förbättringsområden</b> .....	<b>41</b>
5.5.1 Synligt och tillgängligt ledarskap.....	41
5.5.2 Varaktiga förändringar .....	42
5.5.3 Delaktiga medarbetare.....	42
5.5.4 Förbättrad kommunikation.....	43
5.5.5 Ökad sammanhållning .....	43
5.5.6 Förändring av schemat .....	44
<b>5.6 Fokusgrupper som metod</b> .....	<b>45</b>
5.6.1 Praktisk genomförbarhet .....	45
5.6.2 Relevant och valid information .....	45
5.6.3 Användbar information .....	46
5.6.4 Tillfredsställande metod för berörda .....	46
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>47</b>
<b>6.1 Metoddiskussion</b> .....	<b>47</b>
<b>6.2 Resultatdiskussion</b> .....	<b>52</b>
<b>6. KONKLUSION</b> .....	<b>59</b>
REFERENSER .....	60
BILAGA 1.....	66
BILAGA 2.....	68
BILAGA 3.....	69
BILAGA 4.....	70
BILAGA 5.....	73

## 1. INLEDNING

Sjukfrånvaron i Sverige har som en följd av ohälsa ökat markant sedan slutet av 1990-talet. Det är idag väl känt att arbetsmiljön spelar en viktig roll för de anställdas välbefinnande. En hälsosam arbetsstyrka som trivs på arbetet gynnar både samhället och företaget i form av minskade sjukfrånvarokostnader och ökad produktivitet (SOU, 2002).

Hälsa på arbetsplatsen har inte sällan blivit associerat med yttre förhållanden som arbetsverktyg, säkerhetsutrustning, ergonomi, buller, exponering av kemikalier och så vidare. I takt med att den psykiska ohälsan har blivit allt vanligare bland befolkningen har dock fokus förflyttats. Dagens diskussion kring arbetsmiljö kretsar alltmer kring psykosociala faktorer som kan påverka medarbetarens hälsa och välbefinnande.

Ett välutvecklat hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen är också betydelsefullt ur ett folkhälsovetenskapligt perspektiv då arbetsplatsen är en arena där den vuxna befolkningen spenderar en stor del av sin vardag. Därmed kan många människor nås och arbetsplatser som erbjuder en god och hälsosam arbetsmiljö kan skapa större förutsättningar för att en stor del av befolkningen är friska och mår bra. På så sätt kan hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen också bidra till att den allmänna folkhälsan främjas.

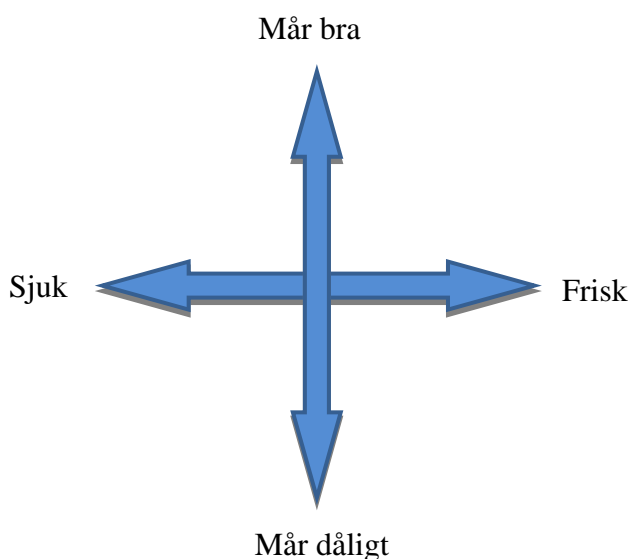
Denna uppsats är grundad på ett uppdrag från ett logistikföretag. Verksamheten arbetar kontinuerligt med att försöka sänka sjukfrånvaron bland sina medarbetare och vill därmed få en klarare bild över vad som kan förbättras ur hälsosynpunkt på arbetsplatsen.

Genom att genomföra en pilotstudie med fokus på den psykosociala arbetsmiljön kan en medvetenhet kring dessa frågor öka bland medarbetarna på företaget. Förhoppningsvis kan studien användas som ett stöd i det hälsofrämjande arbete som utförs på arbetsplatsen. Rapporten kan möjligen verka som ett underlag för att identifiera eventuella faktorer som arbetsplatsen kan behöva fokusera på inom området psykosocial arbetsmiljö. På så sätt kan logistikföretaget utveckla det hälsofrämjande arbetet och därmed arbeta för att öka medarbetarnas välbefinnande, vilket i sin tur kan leda till minskad sjukfrånvaro.

## 2. BAKGRUND

Hälsa definieras av WHO (World Health Organization) (1948) som ”ett tillstånd av fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte enbart frånvaron av sjukdom eller handikapp”.

Hälsa innebär enligt Rydqvist och Winroth (2008) också att ha en känsla av att må bra och att ha tillräckligt med resurser för att kunna bemästra de krav som finns i vardagen. De menar att hälsa består av flera dimensioner och ger därmed begreppet ett holistiskt perspektiv. Hälsa anses inte vara något statiskt fenomen, vilket framkommer i den modell som kallas hälsokorset som utvecklats av Eriksson (1984) (Figur I).



Figur I. Hälsokorset  
Källa: Egen illustration (Eriksson, 1984).

Hälsokorset visar på en komplexitet i begreppen sjuk – frisk som handlar om den verkliga och den egna upplevelsen av att må bra eller dåligt. Hur individen själv skattar sin hälsa varierar från person till person. En person som anser sig själv ha högt välbefinnande kan trots det bära på en sjukdom medan en person som har lågt välbefinnande medicinskt sett kan vara helt frisk.

Nordenfelt (1996) beskriver också hälsa ur ett holistiskt synsätt där det finns en utgångspunkt i individens handlings- eller aktivitetsförmåga, snarare än biologiska och fysiska tillstånd. Hälsan är relaterad till i vilken utsträckning individen har förmåga att nå de målsättningar som eftersträvas. Förutsättningarna för att uppnå hälsa är således beroende av interaktionen och samspelet mellan individen och omgivningen. Till omgivningen hör också arbetsplatsen och de fysiska, organisatoriska samt sociala förhållanden som råder där (Nordenfelt, 1996).

### 2.1 Mål och styrdokument relaterat till hälsa på arbetsplatsen

Arbetsplatsen är en betydelsefull arena för att skapa god hälsa bland befolkningen, vilket framhävs i såväl nationella som internationella dokument. I WHO:s dokument



Hälsa 21 berörs *hälsofrämjande vardagsarenor* i målområde 13. Befolkningen i europaregionen ska ha möjlighet att år 2015 bo och leva i en fysisk samt social hälsofrämjande miljö i hemmet, skolan, lokala samhället och på arbetsplatsen. Här ingår också delmål 13.6 som innebär att minst tio procent av de medelstora och stora företagen ska anamma och tillämpa hälsofrämjande principer på arbetsplatsen. Att investera i en god arbetsmiljö, både fysisk och psykosocial, kan leda till både bättre hälsa bland medarbetarna samt bättre produktivitet på arbetsplatsen (WHO, 1999).

Hälsa på arbetsplatsen berörs även i regeringens proposition (2002), mål för folkhälsan, där *Ökad hälsa i arbetslivet* finns med som målområde 4. Förslaget beskriver att ohälsa relaterad till arbete samt sociala skillnader i ohälsa minskar genom ett väl fungerande arbetsliv tillsammans med goda arbetsvillkor. För att uppnå detta och på så sätt också bidra till en allmänt bättre folkhälsa behöver arbetsmiljön vara i balans med individens möjligheter. Det kan bland annat handla om att skapa delaktighet, trygghet, rimlig arbetsbelastning, möjlighet till utveckling samt en känsla av kontroll. Arbetsmiljön ska vara tillfredsställande både fysiskt och psykiskt och arbetsgivarens roll i det hälsofrämjande arbetet måste tydliggöras (Regeringens proposition, 2002).

Enligt tredje kapitlet (§2) i arbetsmiljölagen ska arbetsgivaren ”vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall”. Risker för ohälsa eller olyckor ska därmed elimineras genom att ändra eller ersätta det som anses vara osäkert. Arbetsgivaren har också en skyldighet att se till att de krav som finns för en god arbetsmiljö uppfylls, vilket bland annat görs genom att systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten samt kartlägga risker och utreda ohälsa och olycksfall (Arbetsmiljöverket, 2010). Förordningar om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) hittas i Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2001:1. Med SAM avses här ”arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås”. Arbetet ska innefatta fysiska, psykologiska och sociala förhållanden i arbetsmiljön och bedrivs som en naturlig del av verksamheten (Arbetsmiljöverket, 2001).

## **2.2 Arbetsplatsen som hälsofrämjande arena**

Majoriteten av den vuxna befolkningen spenderar vanligtvis minst en tredjedel av sitt liv på en arbetsplats. Det kan därför vara en gynnsam arena att använda sig av för att nå ut med ett hälsofrämjande arbete under en längre tidsperiod. Det är också på arbetsplatsen som individer ofta är utsatta för olika hälsorisker som exempelvis kemiska ämnen, buller, ergonomiska problem och olyckor. Även den psykosociala arbetsmiljön är viktigt att främja då det inte är ovanligt med stress och psykisk ohälsa. Osäkra och ohälsosamma arbetsmiljöer är också kostsamt för samhället och uppskattningar har visat att 3-5 procent av BNP går förlorat till följd av dessa kostnader (WHO, 1999).

Enligt ENWHP (European Network of Health Promotion) (2007) är hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen de sammanlagda insatserna som görs av arbetsgivare, arbetstagare och samhället för att förbättra hälsan och välbefinnandet hos människor på arbetet. Arbetet inkluderar att förebygga ohälsa som till exempel arbetsrelaterade sjukdomar, olyckor, skador och stress samt öka välbefinnandet bland medarbetarna. ENWHP (2007) nämner också att det är betydelsefullt att förbättra arbetsorganisationen och arbetsmiljön, främja aktivt deltagande samt uppmuntra till personlig utveckling hos medarbetare.

Hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen inkluderar många olika insatser på både organisations-, grupp- och individnivå. Det är dock vanligt att mycket hälsofrämjande arbete består av friskvårdsinsatser som exempelvis ökad fysisk aktivitet, kostrådgivning, rökavvänjning, alkoholförebyggande program och stressförebyggande arbete. De syftar oftast till en beteendeförändring där individerna ska försöka förändra sina levnadsvanor till det bättre (Addley, Mc Quillan & Ruddle 2001, Whitehead, 2006). Även Hanson (2004) skriver att det är av betydelse att integrera hälsoarbetet på alla nivåer och inom samtliga delar på arbetsplatsen. Han menar att det är viktigt att skapa god samverkan och former för delaktighet som också kan bidra till att medarbetarna känner sig betydelsefulla. Att tillgodose detta psykologiska behov kan då även leda till bättre effektivitet i arbetet.

Arbetsplatsen är ett bra forum för att nå ut med speciella budskap till många individer samtidigt eftersom det här finns möjlighet för medarbetarna att stötta och påverka varandra. En förändrad livsstil kan också bidra till att familj och vänner gynnas, eftersom ett hälsosammare beteende också kan inverka positivt på individens omgivning (Addley, Mc Quillan & Ruddle, 2001). Hälsofrämjande arbete som syftar till att skapa förutsättningar för att förändra ett negativt beteende kan leda till minskad ohälsa eftersom förtida död och sjukdom ofta kan kopplas till livsstil (Aldana et al., 2005).

### **2.3 Företaget gynnas av hälsofrämjande arbete**

Företagen måste idag vara konkurrenskraftiga ute på marknaden för att lyckas skapa en god ekonomi. En produktiv arbetsstyrka kan vara en länk till att uppnå detta, vilket bland annat bygger på att företagets medarbetare är friska. Sambandet mellan hälsa och ekonomisk produktivitet har blivit tydligare och samhällets produktivitetsförluster beror allt oftare på ohälsa bland medarbetare. Utvärderingar av olika hälsoinsatser på arbetsplatser har också visat på positiva resultat gällande ökad produktivitet och minskad sjukfrånvaro (Tompa, 2002). ENWHP (1998) har skapat dokumentet Cardiff Memorandum som syftar till att små och medelstora företag ska utveckla det hälsofrämjande arbetet genom till exempel ökad medvetenhet, samverkan samt utveckling av modeller och metoder för ett lyckat hälsoarbete. ENWHP menar att en sådan satsning på friska och motiverade medarbetare är en viktig del för att skapa välfungerande organisationer, ekonomisk framgång och välbefinnande.

I Luxemburgdeklarationen beskrivs hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen som nyckeln till minskade sjukfrånvarokostnader och en ökning i produktivitet genom förbättrade arbetsförhållanden och en hälsosammare arbetsstyrka. För att organisationer ska uppnå framtida framgång krävs kvalificerade och hälsosamma medarbetare med hög motivation och moral (ENWHP, 2007). Olika studier har visat att varje euro som satsas på hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen bidrar till en avkastning av investeringen på mellan 2,5 € till 4,8 € på grund av minskade kostnader för sjukfrånvaro. En trivsamt arbetsmiljö bidrar också till en större entusiasm bland medarbetarna och ett gott rykte som i sin tur gör att arbetsplatsen blir mer attraktiv (ENWHP, 2009a). Andersson, Johrén och Malmgren (2004) påstår att en korttidssjukfrånvarodag beräknas att kosta minst tio procent av månadslönen och menar därför att satsningar på friskvård för medarbetare har starka samband med ekonomisk framgång för ett företag.

Det finns flera studier som menar att olika hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen skulle bidra till minskad sjukfrånvaro (Burton et al., 2005, Proper et al., 2003, McAfee et al., 2004). En studie som visat på detta är en amerikansk studie genomförd av Aldana med flera (2005) där syftet var att se om just hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen var gynnsamt för företag. De anställda som deltog i något hälsofrämjande program under antingen ett eller två års tid hade mindre sjukfrånvaro än de som inte deltog. De som deltog i någon typ av hälsofrämjande insats under två år visade på en skillnad i sjukfrånvaro på 20 procent, vilket är en betydande siffra när det gäller företagets ekonomiska fördel. Varje dollar som spenderades på de hälsofrämjande programmen genererade i minskade kostnader på US\$15.6. I en annan studie utförd i Sverige av Bergström med flera (2008) deltog fyra stora företag i ett omfattande hälsofrämjande program under tre års tid. På ett företag minskade sjukfrånvaron signifikant medan ett trebrott i sjukfrånvaroökningen kunde ses på ett andra företag. Slutsatsen blev således att interventionen hade positiva effekter på sjukfrånvaron.

## **2.4 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Mellan år 1999 och 2003 ökade sjukskrivningskostnaderna med nästan 50 procent och 2003 uppgick de sammanlagda statliga kostnaderna för sjukpenning och sjuk- och aktivitetsersättning till runt 110 miljarder svenska kronor. Det finns flera möjliga orsaker till dessa ökade kostnader som exempelvis sjukskrivna arbetslösa, äldre förvärvsarbetare och ett misslyckat försäkringssystem. En annan orsak till de ökade kostnaderna kan vara en förändrad arbetsmiljö. Den fysiska arbetsmiljön har under senare år generellt blivit bättre, dock främst på mansdominerade privata arbetsplatser. Den psykosociala arbetsmiljön visar däremot ett annat mönster och sambandet mellan försämrad psykosocial arbetsmiljö och sjukskrivning har blivit allt starkare. Fler upplever bland annat att de har för höga krav och för liten möjlighet till kontroll. Brist på socialt stöd är något som även kan kopplas till ökad korttidssjukfrånvaro (FHI, 2004).

Tidigare studier har visat på klara samband mellan sjukfrånvaro och olika arbetsplatser. De olika sjukfrånvarotalen beror oftast på skillnaderna i förmågan att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö och att skapa förutsättningar som kan minska faktisk sjukdom samt individens sjukdomsperiod. En arbetsplats med goda förhållanden som är stimulerande, ger ansvar och arbetsglädje kan kopplas till friska medarbetare och därmed också mindre sjukfrånvaro. En arbetsplats som istället har en arbetsmiljö som upplevs som tung och stressig och där individen inte känner sig behövd eller betydelsefull kommer troligen också att ha högre sjukfrånvaro samt längre sjukdomsperioder. Det är dessa skillnader som gör att sjukfrånvaro inte endast skiljer sig mellan olika yrken utan också inom liknande branscher och inom olika avdelningar på samma arbetsplats (SOU, 2002). Nielsen med flera (2004) har genomfört en studie i Danmark där syftet var att se om faktorer i den psykosociala arbetsmiljön påverkade sjukfrånvaron. Både män och kvinnor, totalt 1919 deltagare från 54 olika arbetsplatser, deltog i undersökningen. De kom fram till att flera olika faktorer i den psykosociala arbetsmiljön visade på samband med frånvarotalen på arbetsplatserna. Möjligheten att påverka och ta beslut var en faktor som visade ha signifikant inverkan på frånvaron. Att i förväg bli informerad om framtida händelser på arbetet, förutsägbarhet, var också något som starkt kunde kopplas samman med lägre frånvaro bland män.

I en modell kallad sjukflexibilitetsmodellen tros sjukfrånvaron bero på individens förmåga och motivation att arbeta. En individ kan ha förmågan att utföra ett arbete men har inte motivationen till att göra det. I motsats kan en individ vara mycket motiverad för en arbetsuppgift men istället sakna förmågan att arbeta. Olika grad av de båda komponenterna kan alltså förekomma vilket också påverkar individens sjukfrånvaro. Hur förmåga och motivation skapas hos en individ antas bero på faktorer som finns både utanför och på arbetsplatsen, vilka är anpassningsmöjligheter, närvarokrav, frånvarokrav, närvaroincitament samt frånvaroincitament. Anpassningsmöjligheter handlar om att till exempel ha möjligheten att välja arbetsuppgifter som passar individens hälsa. Närvarokrav är att individen trots ohälsa väljer att arbeta på grund av de negativa konsekvenser som kan uppstå av att inte vara närvarande på jobbet. Med frånvarokrav menas istället att individen upplever negativa konsekvenser av att vara närvarande på arbetet, vilket exempelvis kan bero på känslan av att vara oönskad bland sina medarbetare. Närvaroincitament innebär att individen upplever positiva konsekvenser, exempelvis stimulans, av att vara på arbetet medan frånvaroincitament innebär positiva konsekvenser av att vara frånvarande från arbetet. Frånvaroincitament kan då handla om att exempelvis kunna ge omsorg till anhöriga (Johansson, 2007).

Förmågan att arbeta påverkas av individuella faktorer som hälsa/kapacitet och skicklighet/färdigheter samt arbetsförhållanden som anpassningsmöjligheter. Graden av motivation kan uppstå utifrån individens känsla av att förväntas utföra något eller vara tvungen att utföra något som kan vara en följd av de upplevda närvarokrav och frånvarokrav som finns. Graden av motivation kan också bero på vad individen själv vill och har lust till att åstadkomma på arbetet, vilket i denna modell påverkas av närvaroincitament samt frånvaroincitament. Samtliga fem förhållanden visade på mer eller mindre starka samband med sjukfrånvaro och modellen kan således ses som lovande för att få en ökad förståelse för sjukfrånvaron (Johansson, 2007).

## **2.5 Psykosocial ohälsa**

Under senare år har det blivit allt vanligare att tala om stress och sjukdomar som har koppling till psykiska problem. Den psykiska ohälsan har ökat både bland kvinnor och män sedan 1990-talet och anses idag vara ett av Sveriges stora folkhälsoproblem. Andelen som uppskattas lida av någon form utav psykisk ohälsa ligger mellan 20 och 40 procent (SOU, 2006) . Hela 25 procent av befolkningen i Europa kommer någon gång att uppleva psykisk ohälsa. Cirka 27 procent av den vuxna europeiska befolkningen är drabbad av psykiska problem, vilket är cirka 93 miljoner människor. Sjukfrånvaro, arbetslöshet och långvariga hälsoproblem grundas allt oftare på arbetsrelaterad stress och mentala hälsoproblem. Totala kostnader för mentala hälsoproblem i Europa beräknas till 240 miljarder Euro per år. Direkta kostnader som exempelvis medicinsk behandling står för mindre än halva denna summa. Kostnader för förlorad produktivitet inklusive sjukfrånvaro beräknas till en större del av 136 miljarder Euro (ENWHP, 2009b).

Enligt WHO (2001) är mental hälsa ett tillstånd där individen känner välbefinnande och förstår sina egna förmågor samt kan hantera de stressorer som kan uppstå i det vardagliga livet. Det innebär också att individen kan arbeta produktivt och kan göra en insats för samhället. WHO (2005) menar att arbetsplatsen är en av de viktigaste arenorna för socialt deltagande under de vuxna åren. För att ha ett fullt deltagande i ett arbete krävs en viss nivå av mental hälsa och psykologisk kapacitet. Arbetet i sig är

också bidragande till en individs mentala hälsa då det i många fall ger individen en möjlighet till sociala relationer, stärkt självförtroende, säkerhet och självförverkligande. Arbete har dock blivit en allt större orsak till psykisk ohälsa på grund av förhållanden som stress, överbelastning, ökade krav samt dåliga relationer till chefer och medarbetare. En arbetsstyrka med god psykisk hälsa är utan tvekan betydelsefullt för organisationer både idag och i framtiden. Det bör därför vara självklart att företag som önskar framgång implementerar strategier för att främja den psykiska hälsan bland medarbetare.

I en studie utförd av Hilton med flera (2008) undersöktes sambanden mellan psykisk utmattning, yrkesgrupp och produktivitet (frånvaro och närvaro) bland 60 556 heltidsarbetare. Jämförelsen visade att psykiska problem var lika vanligt bland de olika yrkesgrupperna. Oavsett om tjänstemän hade en högre eller lägre nivå av psykisk utmattning visade det inte på någon signifikant skillnad gällande frånvaro från arbetet. Med andra ord orsakade psykisk ohälsa ingen eller endast liten frånvaro bland tjänstemän, dock minskade deras prestationer under arbetet. Trots lika prevalens gällande de psykiska problemen kunde hög psykisk utmattning bland arbetare kopplas samman med 18 procent högre frånvaro. Industriverksamhet och arbetare är generellt svårare att engagera i hälsoprogram för att främja den mentala hälsan, vilket även gäller när de hälsofrämjande aktiviteterna är kostnadsfria. Psykisk ohälsa orsakar höga produktivitetsförluster och totalt sett leder hög psykisk utmattning till ökad frånvaro med 1,7 procent och minskar arbetstagarnas arbetsprestationer med 6,1 procent. Enligt Hilton med flera (2008) motsvarar dessa förluster på grund av psykisk utmattning kostnader för Storbritannien på £4,3 miljarder och för USA \$11,1 miljarder.

Melamed med flera (1995) genomförde en studie på 1 278 arbetare med syftet att se på relationen mellan objektiva arbetsförhållanden (underbelastning, varierat arbete, monotont och enformigt arbete) och subjektiv monotoni (upplevd grad av monotont arbete) och arbetstillfredsställelse, psykisk utmattning samt sjukfrånvaro. Subjektiva upplevelsen av monotont arbete visade på måttliga samband med de objektiva arbetsförhållandena. Arbetstillfredsställelse och psykisk utmattning var huvudsakligen relaterat till subjektiv monotoni. I jämförelse med varierat arbete visade alla typer av enformigt arbete på kopplingar till lägre arbetstillfredsställelse bland kvinnor. Sjukfrånvaro kunde relateras lika mycket till samtliga arbetsförhållanden som till upplevelsen av monotont arbete.

## **2.6 Psykosocial arbetsmiljö**

Psykosocial arbetsmiljö är ett begrepp som är något svårdefinierat och har definierats på många olika sätt, vilket också framkommer i en rapport från arbetarskyddsfonden (Westlander, 1978). En definition som nämns i den rapporten är "en term för att beskriva samspelet mellan individ och miljö", vilken också används av Lennér Axelson och Thylefors (2005). Denna definition är näst intill identisk med psykoanalytikerns Erik H. Eriksons definition, som sägs vara den som myntade begreppet psykosocial. Han menade att individens psykiska hälsa och utveckling påverkas av förhållanden i omgivningen och i samspel med andra, därav definitionen "samspelet mellan individ och omgivning" (Erikson, 1959). Enligt Theorell (2003) är en annan vanlig definition "interaktionen mellan psykiska och sociala faktorer".

Lennéer Axelson och Thylefors (2005) menar att den totala arbetsmiljön kan delas in i tre delar, vilka samtliga också kan kopplas till individens psykiska funktion. De olika sektorerna är; (1) *den fysiska* som innebär påverkan från en yttre värld och det materiella som individen omges av, (2) *den organisatoriska* vilket innefattar arbetsfördelning och formella förhållanden som exempelvis berör beslutsfattande, samt (3) *den sociala* som handlar om relationer mellan olika grupper och människor. De framhäver också att arbetsgruppen har en betydande roll för en god psykosocial arbetsmiljö. Samarbete, kommunikation och konflikthantering bör fungera väl både inom en grupp och mellan olika grupper för att kunna skapa ett gott arbetsklimat. Det innebär bland annat att sträva efter gemensamma mål, ha en positiv inställning till varandra, gemensamt kunna lösa problem samt att i tid ge rätt information till samtliga medarbetare vid till exempel framtida förändringar.

Den psykosociala arbetsmiljön i Sverige utvecklades och förbättrades under 1970- och 1980-talen men under 1990-talet ökade både arbetstider och upplevda psykiska krav samtidigt som möjligheten att påverka sin arbetssituation minskade (Theorell, 2003). Högre arbetstakt och ökad arbetsbelastning på grund av nedskärningar i näringslivet har bland annat orsakat stress, andra psykiska påfrestningar och utmattning (Andersson, Johrén & Malmgren, 2004). På små företag upplevs ofta de psykosociala förhållandena vara bättre än på stora företag. Det kan förklaras av att det är lättare att skapa en högre grad av empowerment<sup>1</sup> samt mer personliga relationer till sina medarbetare (ENWHP, 2001). På en mindre arbetsplats är det också större chans att individen känner sig betydelsefull, sedd och behövd (SOU, 2002).

Några vedertagna teorier som kan kopplas samman med psykosocial hälsa och arbetsmiljö är KASAM, krav-kontroll-stödmodellen och ansträngning-belöningsmodellen som samtliga redovisas nedan.

### 2.6.1 KASAM

Känsla av sammanhang (KASAM) är en teori som innebär att individen ska uppnå en känsla av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. *Begriplighet* handlar om upplevelsen av tillvaron och förståelsen för den. Upplevelsen av *hanterbarhet* beror av vilka resurser som individen anser är tillgängliga för att kunna agera och ta kontroll över situationen. *Meningsfullhet* kan kallas för motivationskomponenten och anses vara det viktigaste begreppet som bygger på att individen kan svara på frågan varför. En individ som vet varför någonting bör göras eller varför något sker finner också meningsfullhet (Antonovsky, 1991).

De tre delkomponenterna kan kopplas till arbetslivet och handlar då till stor del om psykosocial arbetsmiljö. I detta sammanhang kan begriplighet motsvara exempelvis kunskap om omvärlden, företaget, arbetsmiljön och individens arbetsroll. Det kan också handla om att få erkännande från chefer och medarbetare. Hanterbarhet kan uppfyllas genom att medarbetarna till exempel har tillgång till bra verktyg och material, stöd från omgivningen och arbetar i en tydlig och fungerande organisation. Möjlighet att påverka sin arbetssituation, kommunikation, och kompetensutveckling är andra faktorer som kan inverka på hanterbarheten. För att en individ ska känna meningsfullhet på arbetsplatsen kan det vara betydelsefullt med uppsatta mål, gemensamma värderingar samt en trevlig

---

<sup>1</sup> Att öka den enskilda individens möjligheter att fatta egna beslut och ta kontroll över sitt eget liv (Janlert, 2000).

och positiv arbetsmiljö med goda relationer till arbetskamrater. Vilka faktorer som specifikt spelar in för att medarbetare ska fånga KASAM varierar dock beroende på arbetsplats (Hanson, 2004). Feldt (1997) menar i sin studie att ju starkare KASAM desto högre välbefinnande och lägre nivå av psykosomatiska problem och utmattning. Bland dem med lägre KASAM var goda relationer till arbetskamrater viktigare för att uppnå välbefinnande än för dem med högt KASAM. Starkare KASAM visade också på samband med ett starkare skydd mot till exempel stress under arbetet.

### 2.6.2 Krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll-stödmodellen är en modell som beskriver hur arbetets nivåer av krav och beslutsutrymme påverkar på medarbetaren och deras hälsa (Karasek & Theorell, 1990). Relationen mellan psykiska krav, beslutsutrymme och socialt stöd kan kopplas till arbetsplatsen och psykosociala förhållanden. Höga krav tillsammans med lågt beslutsutrymme (kontroll) ökar risken för ohälsa på arbetsplatsen. Upplever medarbetaren dessutom lågt socialt stöd finns det möjligheter att denne blir iso-spänd (isolerat och spänt arbete kombinerat) och risken för stress och stressrelaterade sjukdomar ökar. Medarbetare kan dock klara av att hantera höga krav om de kan uppnå tillräckligt hög kontroll över situationen samt får socialt stöd från exempelvis familj, arbetskamrater och ledare. Enligt modellen ger kombinationen av hög kontroll och höga krav en aktiv medarbetare, vilket också kan leda till ohälsa. Väldigt höga krav kan ge mycket begränsad grad av kontroll. De tre olika dimensionerna i modellen kan vid behov anpassas och förbättras med organisatoriska åtgärder på arbetsplatsen (Theorell, 2003b).

Flera studier har enligt Theorell (2003) visat att den psykosociala arbetsmiljön med teorin om krav, kontroll och stöd kan kopplas till hälsa på olika sätt. Exempelvis har samband mellan kontrollförlust på jobbet och hjärt-kärlsjukdom, muskuloskeletala sjukdomar samt mentala sjukdomar kunnat identifierats. Magnusson Hanson med flera (2008) har genomfört en studie med syftet att se på sambandet mellan krav, kontroll, stöd och konflikter samt nedskärning och emotionell utmattning. Studien genomfördes i Sverige och antalet deltagare var totalt 3004 stycken, vilket inkluderade både män och kvinnor mellan 16-65 år. Resultatet visade att höga krav och lågt beslutsutrymme var högre bland kvinnor medan fler män rapporterade konflikter och brist på stöd. Höga krav hade samband med risk för emotionell utmattning för både män och kvinnor. Brist på stöd visade också på högre risk för emotionell utmattning men det fanns dock ingen koppling mellan konflikter och utmattning.

I en studie där syftet var att se på vilka effekter arbetsförhållanden som krav, kontroll, stöd, relationer, roller och förändringar har på lönsamheten för ett företag studerades ett antal meta-analyser från tidigare forskning. Ökad kontroll var den faktorn som visade på starkast samband med lönsamhet i form av bättre prestation, minskad sjukfrånvaro samt minskad personalomsättning. Flera studier menade att ökad kontroll i arbetet skulle leda till betydliga förbättringar som visades genom minskade finansiella kostnader. Det fanns också tecken på att graden av stöd inverkar på företagets lönsamhet på samma sätt som kontroll, dock inte i riktigt lika hög utsträckning. Goda relationer medverkar till bättre teamprestationer och minskat undandragande beteende vilket i sin tur är relaterat till positiva produktivitetresultat. Tydliga arbetsroller verkade bidra till bättre självskattad prestation, minskat undandragande beteende samt minskad intention att sluta på arbetet. Det fanns också mindre men lovande belegg för att god och effektiv kommunikation om organisatoriska förändringar minskade intentionen att sluta. En

studie kopplade även god kommunikation till högre prestationer och lägre sjukfrånvaro. Svagast länk till lönsamhet hos företag hade faktorn krav och det förefaller inte som att höga krav har någon positiv inverkan på något företag. På vilket sätt höga krav påverkar medarbetare och företaget beror dock på graden av kontroll (Bond, Flaxman & Loivette, 2006).

### 2.6.3 Ansträngning-belöningsmodellen

En annan modell som berör psykosocial hälsa kopplat till arbetsplatsen är ansträngning-belöningsmodellen som bland annat bygger på social ömsesidighet och gentjänster. Enligt modellen bör det finnas en balans mellan ansträngning och belöning i arbetet för att bibehålla en god psykosocial hälsa och förebygga stress hos individer. Idén är att ohälsa kan uppstå om en individ upplever obalans mellan krav och belastningar och den grad av belöning som individen får för den utförda prestationen. Belöning och uppskattning kan innefatta exempelvis lön, feedback, karriärmöjligheter eller uppsmuntran från medarbetare. Vad som upplevs som tillräcklig belöning är dock individuellt. Individer som upplever obalans på arbetet enligt ansträngning-belöningsmodellen har större risk att drabbas av ohälsa, inte minst av stressrelaterade problem (Siegrist & Theorell, 2006).

Theorell (2003) menar precis som med relationen mellan krav, kontroll och stöd att obalans mellan ansträngning och belöning har visat på samband mellan hjärt-kärlsjukdom, muskuloskeletala och mentala sjukdomar. Dessa två modeller kan också komplettera varandra och kan praktiskt användas för att försöka förbättra arbetsförhållanden på en arbetsplats.

## 2.7 Arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation

Psykosociala arbetsmiljöförhållanden har i tidigare forskning visat på samband med bland annat engagemang och trivsel på arbetet (Bakker et al., 2008, Zhang & Bartol, 2010). Arbetsplatser som inte har en tillräckligt god psykosocial arbetsmiljö kan påverka medarbetarnas motivation negativt och det finns således även större risk för ohälsa och högre sjukfrånvaro (Nielsen et al., 2004).

Arbetstillfredsställelse definieras av Kaufmann och Kaufmann (2005) som ”skillnaden mellan den mängd belöning som man anser att man borde ha och den man faktiskt får” och ”i vilken grad man upplever arbetet som positivt eller negativt”. Schultz & Schultz (1998) har en liknande definition av arbetstillfredsställelse som lyder ”Våra positiva och negativa känslor och attityder till våra arbeten”.

En individs upplevelse av arbetstillfredsställelse styrs av flera olika faktorer som kan vara både inom och utanför själva arbetsplatsen. Även personliga faktorer så som ålder, kön, socioekonomisk status, sociala relationer, hälsa och arbetslivserfarenhet kan påverka trivsel på arbetsplatsen (Schultz & Schultz, 1998). Upplevelsen av arbetstillfredsställelse är väldigt individuellt och trots medarbetare som har lika arbetsuppgifter, samma typ av jobb eller arbetar på samma arbetsplats kan arbetstillfredsställelsen bland medarbetarna skiljas åt (Furnham, 2005).

Hög arbetstillfredsställelse gynnar organisationen då medarbetarens beteende gentemot till exempel kollegor och kunder blir mer positivt. Tvärtom har en lägre grad av



arbetstillfredsställelse kunnat kopplas till motsträvighet hos medarbetaren vad gäller både att ha ett gott uppträdande samt att nå uppsatta mål (Schultz & Schultz, 1998). Även Furnham (2005) menar att arbetstillfredsställelse kan kopplas samman med positiva beteenden som exempelvis produktivitet och sociala egenskaper samt negativa beteenden som frånvaro.

Mycket forskning har visat att ökad trivsel på arbetet kan bidra till bättre hälsa, ökad livskvalitet, stabilare arbetsituation och bättre samarbetsförmåga. Det finns också samband mellan arbetstillfredsställelse och arbetsproduktivitet, frånvaro och personalomsättning (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Att arbetstillfredsställelse påverkas av många olika faktorer är inget nytt och däribland kan flertalet faktorer som gäller den psykosociala arbetsmiljön nämnas. Några exempel är ledningens ledarstil, beslutsfattande, lönevillkor, belöning, feedback, karriärmöjligheter, sociala klimatet, variation, personliga värderingar samt egenskaper som exempelvis självförtroende och förmåga att hantera stress (Furnham, 2005, Kaufmann & Kaufmann, 2005). Många studier visar också på liknande resultat om att arbetstillfredsställelse och tillfredsställelse i generella livet har inverkan på varandra. Individer som har positiva attityder till arbetet är i större utsträckning också nöjda med sitt privata liv utanför arbetsplatsen och tvärtom (Furnham, 2005, Schultz & Schultz, 1998).

Motivation är ”de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning åt och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader i förhållande till måloppfyllelse” (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Motivation förklaras av Westwood (refererad i Furnham, 2005) som ett inre tillstånd där graden av motivation och vad som påverkar den skiljer sig mellan olika individer. Upplevelsen av en viss grad av motivation leder till en önskan, intention eller press till att agera på ett visst sätt. Med andra ord är en individs handlingar till viss del ett resultat av den upplevda motivationen. Många olika faktorer kan inverka på en individs engagemang och den varierar också över tid och beroende på situation (Furnham, 2005).

Furnham (2005) menar att det finns många olika anledningar till att en individ arbetar och det finns både fördelar som är direkt uppenbara och fördelar som är mindre tydliga. Arbete bidrar bland annat till en inkomst, att få aktivering och stimulering, möjlighet att skapa sociala relationer, struktur i vardagen samt självförverkligande. Lön är en omdiskuterad motivator och generellt anses det vara en god motivationsfaktor för dem som är i behov av en bättre ekonomi eller värderar pengar högt. När en löneökning gör en märkbar skillnad, det vill säga när lönen ökar med en större summa, visar det också på större effekt på individens motivation. Medarbetare på en arbetsplats upplever dock olika typer och olika grad av motivation av olika motivationsfaktorer, vilket gör det svårare för en arbetsgivare att motivera samtliga medarbetare på liknande sätt.

Håkansson (2005) menar att genom att ge möjligheter för medarbetarna att kunna uppfylla viktiga behov som exempelvis utveckling, påverkansmöjligheter, känsla av meningsfullhet och gemenskap skapas också högre motivation och bättre hälsa. Det bidrar också till en produktionsvinst samt besparingar från till exempel sjukfrånvaro och personalomsättning. Newell (2002) menar också att engagemang kan kopplas samman med psykisk hälsa eftersom exempelvis intresse, ambition och driftighet hos en medarbetare är kännetecken för hög motivation men även för god psykisk hälsa.

Vad det är som bidrar till motivation och arbetstillfredsställelse har intresserat många forskare och det finns många utvecklade teorier och modeller som syftar till att förklara

dessa fenomen. Majoriteten av alla teorier har till en början dock utvecklats som generella teorier och först efter vissa mindre justeringar även kopplats samman med arbetslivet (Furnham, 2005). Nedan följer några teorier som har blivit uppmärksammade genom åren.

### 2.7.1 Maslows motivationsteori

Maslow (1954) menade att motivation hos en individ uppkommer vid behov som inte är tillfredsställda. För att kunna uppnå behov på en högre nivå måste de lägre behoven först tillfredsställas. Så länge det finns motivation till att uppfylla dessa mål är individen på väg mot självförverkligande. Behovshierarkin kan sägas vara successiv och består av fem nivåer vilka också kan appliceras på arbetsplatsen. *Fysiska behov* är den första nivån som till exempel handlar om en god fysisk miljö med goda ergonomiska förhållanden, tillgång till bra verktyg samt möjlighet till fysisk aktivitet. Andra nivån, *trygghetsbehov*, kan uppfyllas genom exempelvis rimlig lön, trygg anställningsform och en säker arbetsplats. *Sociala behov* är nästa behovsnivå som handlar om att ha en känsla av samhörighet och gemenskap. Det kan innefatta såväl stöd och acceptans från ledning och medarbetare som från familj och vänner. Nivå fyra är *behovet av aktning* som innebär att individen behöver få uppskattning och erkännande för att bland annat utveckla självrespekt. Femte och sista nivån är *självförverkligande* som handlar om att använda befintliga egenskaper och förmågor för att också kunna genomgå en individuell utveckling. Modellen och dess olika behovsnivåer kan vara en vägvisare för arbetsplatser som vill främja motivationen hos sina medarbetare och som därmed även behöver se till de lägre behovsnivåerna.

### 2.7.2 Herzbergs motivationsteori

Herzbergs tvåfaktorteori är en annan teori om arbetstillfredsställelse och motivation som legat till grund för mycket forskning och som menar att en medarbetare som trivs på arbetet också är en produktiv medarbetare. Herzberg, Mausner och Snyderman (1993) påstår att de faktorer som kan orsaka missnöje inte är samma faktorer som skapar trivsel. De talar om hygienfaktorer och motivationsfaktorer där hygienfaktorer är faktorer som orsakar minskad arbetstillfredsställelse medan motivationsfaktorer bidrar till ökad arbetstillfredsställelse (Figur II).

<b>Hygienfaktorer</b>	<b>Motivationsfaktorer</b>
Faktorer som leder till minskad arbetstillfredsställelse	Faktorer som bidrar till ökad arbetstillfredsställelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledning och administration</li> <li>• Fysiska arbetsförhållanden</li> <li>• Interaktion mellan människor</li> <li>• Lön</li> <li>• Status</li> <li>• Trygghet</li> <li>• Privata relationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestationer</li> <li>• Uppskattning</li> <li>• Delaktighet</li> <li>• Utveckling</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Karriärmöjligheter</li> </ul>

Figur II: Hygienfaktorer och motivationsfaktorer utifrån Herzbergs motivationsteori.  
Källa: Egen illustration (Herzberg, Musner & Snyderman, 1993).

Hygienfaktorer är enligt Hertzberg, Maunser & Snyderman (1993) bland annat de fysiska och sociala arbetsförhållandena. Dessa hygienfaktorer, som till exempel lön och trygghet, kan inte leda till någon ökad motivation eller trivsel bland medarbetare. Om dessa faktorer inte finns på en arbetsplats kan dock vantrivsel och missnöje uppstå. Det kan vara vanligare att medarbetare på en arbetsplats lättare kommer med åsikter angående hygienfaktorerna men det är motivationsfaktorerna som påverkar arbetsprestationen. Trots tillfredsställande hygienfaktorer skapas missnöje på arbetsplatsen om motivationen bland medarbetare saknas.

De motivationsfaktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse är snarare relaterade till arbetsuppgifterna än till de yttre faktorerna i arbetsmiljön och det är faktorer som exempelvis prestation, personlig utveckling, uppskattning och ansvar. Om dessa faktorer finns på en arbetsplats skapas således trivsel men om motivationsfaktorerna inte existerar uppstår däremot inte någon vantrivsel, utan en mer neutral situation (Hertzberg, Maunser & Snyderman, 1993) .

Hertzberg, Maunser & Snyderman (1993) skriver att det är betydelsefullt att se till själva arbetsinnehållet för att förstå arbetstillfredsställelse. Utifrån denna tvåfaktorteori utvecklades även ett förslag på arbetsberikning för att kunna skapa goda förhållanden och högre arbetstillfredsställelse. Arbetsberikning handlar bland annat om att ge medarbetaren mer utrymme när det gäller att planera, utföra och utvärdera sitt eget arbete, vilket också kan leda till bättre möjligheter att öka medarbetarens motivation.

### 2.7.3 Arbetskaraktäristikamodellen

Hackman och Oldham (1980) utvecklade denna modell, kallad arbetskaraktäristika-modellen, som beskriver hur ett arbete kan läggas upp för att skapa arbetstillfredsställelse samt närvaro hos medarbetarna. Teorin syftar till att specifika arbetsförhållanden kan bidra till ökad motivation, prestation och tillfredsställelse bland medarbetare. De föreslår tre huvudförutsättningar som för medarbetaren är relevanta att uppleva i sitt arbete. Det handlar om *meningsfullhet*, *ansvarstagande* samt att få

*kunskap om resultaten.* För att kunna uppleva dessa tre förhållanden lägger de speciell vikt vid fem olika arbetskaraktäristika, vilka är:

- *Variation i färdigheter:* Vilken grad en medarbetare får använda sig utav sina olika kunskaper och färdigheter i arbetet. Arbetet blir mer meningsfullt ju fler utmaningar och ju fler förmågor som medarbetaren får använda sig utav.
- *Uppgiftsidentitet:* Vilken grad som medarbetaren utför en hel arbetsprocess från början till slut eller endast en del av den. En individ har lättare för att få en känsla av meningsfullhet om de får utföra en uppgift i sin helhet och inte endast en del av den.
- *Uppgiftens betydelse:* Vilken grad arbetet har betydelse för exempelvis medarbetares eller konsumenters liv eller välbefinnande. Arbetet kan upplevas mer meningsfullt om medarbetaren vet att detta berör exempelvis andras hälsa eller säkerhet.
- *Autonomi:* Vilken grad som medarbetaren har inflytande och kontroll över arbetssituationen och själv kan styra över exempelvis schema och utförandet av arbetsuppgifter. Vid en högre nivå av självständighet upplever medarbetaren också större ansvar då resultatet blir en följd av egna handlingar.
- *Feedback:* Vilken grad av information som en medarbetare får efter sina arbetsprestationer. Att erhålla feedback är betydelsefullt för att öka motivationen men hjälper också medarbetaren att lära av sina erfarenheter.

Arbetskaraktäristikamodellen har varit underlag för flera studier som har visat på positiva samband med arbetstillfredsställelse och prestation. De fem olika karaktäristika har dock visat på olika effekter. I en meta-analys har minskad frånvaro kunnat kopplas till variation i färdigheter, autonomi och feedback. Uppgiftsidentitet och feedback var de karaktäristika som mest kunde relateras till förbättringar i produktivitet. Det var dock endast feedback som kunde associeras till både arbetstillfredsställelse och arbetsprestation (Fried, 1991). I en annan meta-analys där nästan 7000 arbetare från 876 jobb i 56 organisationer deltog kom Fried och Ferris (1987) fram till att uppgiftsidentitet och feedback i större utsträckning kan kopplas till arbetstillfredsställelse än de övriga arbetskaraktäristika. De olika arbetskaraktäristika föreföll också variera beroende på ålder, utbildning och arbetssektor.

#### 2.7.4 ERG-teorin

Denna teori som skapades av Alderfer (1972) bygger på att det finns tre behov som individen vill tillfredsställa inom arbetsmiljön:

- *Materiella existensbehoven* (Existence needs): Är den lägsta nivån av behov och motsvarar Maslows fysiologiska behov och säkerhetsbehov. Materiella behoven kan tillgodoses genom lön, tjänsteförmåner, en säker arbetsmiljö och så vidare.
- *Meningsfulla sociala relationer* (Relatedness needs): Handlar bland annat om tillfredsställelse genom emotionellt stöd, respekt och tillhörighet. På arbetet kan

detta behov bli uppfyllt genom interaktion mellan medarbetare och utanför arbetet har familj och vänner en viktig roll.

- *Personlig tillväxt* (Growth): Innefattar behovet av personlig utveckling, självaktning och självförverkligande, vilket kan tillfredsställas genom utmaningar i arbetet samt möjligheten att få vara kreativ och använda sina kunskaper.

Till skillnad från Maslows behovsteori har ERG-teorin inte lika tydliga skillnader mellan behoven. Alderfer menade att en behovskategori inte måste vara tillfredsställd för att gå vidare till nästa behovskategori utan samtliga behov kan samtidigt påverka individen. ERG-teorin utgår inte heller ifrån att ett behov som är tillfredsställt inte längre skulle kunna motivera en individ. Istället ansåg Alderfer att ett tillfredsställande behov kan öka dess styrka. (Schultz & Schultz, 1998). Det finns vissa oenigheter mellan forskare gällande hur många olika behov som existerar och vilka kopplingar de har till varandra, men de flesta anser att det är betydelsefullt att tillfredsställa mänskliga behov för att skapa en motiverad och engagerad medarbetare på arbetet (Furnham, 2005).

#### 2.7.5 Lockes värdeteori

En annan uppmärksammas teori är den värdeteori som Locke (1976) utvecklade. Istället för att lägga koncentrationen på behov fokuseras arbetstillfredsställelsen här på om arbetet ger det individen vill ha, önskar eller värdesätter. Medarbetare ser till vad deras arbete ger dem i exempelvis lön, arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter och jämför detta med vad de värderar eller anser viktigt med ett arbete. Tanken är då att arbetstillfredsställelse uppstår mer eller mindre beroende på om resultaten matchar med varandra. Värdeteorin menar därmed att ju mer betydelsefull en arbetsrelaterad faktor är för medarbetaren ju större är den potentiella effekten av den faktorn på arbetstillfredsställelsen. Missnöje kan då uppstå om medarbetaren får ut mindre av arbetet än vad som var önskat.

#### 2.7.6 Målsättningsteori

Locke (1968) var också först med att utveckla målsättningsteorin som innebär att en individs motivation till arbete uppkommer efter önskan att nå ett speciellt mål. Genom att sätta upp specifika mål och utmaningar kan medarbetaren bli motiverad och sporrad till ett mer effektivt arbete. Specifika mål är ofta mer effektiva än generella mål och de som är svårare att uppnå ger större motivation än de som är lätta att nå. Mål som är mycket svåra eller kanske till och med omöjliga att uppnå har dock en värre inverkan på motivation och arbetsprestation än att inte ha några mål alls (Wright et al., 1993). Feedback som exempelvis kan handla om ny inläring eller korrigerande av ett beteende kan inverka positivt på motivation och engagemang för en uppgift. Medarbetaren bör också själv anse att han eller hon har den förmåga som krävs samt känna en förpliktelse att nå upp till målen. Det kan handla om att individen accepterar målen för att denne ska kunna bli engagerad och det kan därmed vara betydelsefullt för individen att själv få vara med under målsättningen. Denna form av delaktighet kan öka chansen till acceptans och ge större motivation till att arbeta för att lyckas nå de uppsatta målen. (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

## 2.8 Logistikföretagets verksamhet

Logistikföretaget startades 1986 och har sedan dess ägts av två andra företag innan nuvarande företag tog över verksamheten år 2006. Företagets fokus ligger på distribution och de huvudsakliga arbetsområdena är lagerhantering, transporter, support och logistikutveckling<sup>2</sup>.

Totalt har distributionscentret 234 tillsvidareanställda, 216 heltidsanställda och 18 deltidsanställda, inklusive föräldralediga, tjänstledig och långtidssjukskrivna. Av dessa är 196 kollektivanställda varav 37 är kvinnor. Åldrarna varierar men majoriteten, cirka 70 procent av de anställda, är mellan 25-39 år. Personalomsättningen är i normalfallet hög, men det senaste året har det istället förekommit en del nedskärningar i arbetsstyrkan<sup>3</sup>.

De kollektivanställda på företaget är indelade i två olika avdelningar som kallas för Process in och Process ut som i sin tur är uppdelat på totalt tio olika arbetsgrupper där en gruppchef ansvarar för 15-20 medarbetare i varje grupp. Det vanligaste tidsschemat är att arbeta varannan vecka tidigt och varannan vecka sent, det vill säga tvåskift. I snitt gör medarbetarna 38 timmar per vecka och snittlönen ligger runt 22 000 kronor<sup>4</sup>.

## 2.9 Problembakgrund

När det var bestämt att detta examensarbete skulle utföras på detta logistikföretag startade arbetet med insamling av allmän information om företaget såsom historia, organisationsfakta, statistik, pågående hälsoarbete och resultat från företagets medarbetarenkät. Detta gjordes bland annat via mejlkontakt men främst under ett par besök på arbetsplatsen då en rundvandring även gjordes på de olika avdelningarna.

På logistikföretaget har det funnits ett problem med sjukfrånvaro sedan en längre tid tillbaka. Trots den positiva förändring som ägde rum gällande personalfrågor och utveckling av hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen vid ägarbytet 2006 har sjukfrånvaron inte minskat nämnvärt<sup>5</sup>.

Utifrån Tabell I nedan, som visar den totala sjukfrånvaron på logistikföretaget för både kollektivanställda och tjänstemän, går det att utläsa att det är under dag 1-14 som de flesta är sjuka. Tabellen visar också att det finns en ganska markant skillnad mellan tjänstemän och kollektivanställda. Under denna period på fem månader låg den högsta sjukfrånvarosiffran för dag 1-14 för kollektivanställda på 9,2 procent medan den för tjänstemän låg på 4,7 procent. Med både kollektivanställda och tjänstemän inräknat låg snittet på sjukfrånvaron totalt sett på 8,5 procent för dag 1-14 under samma tidsperiod. Som lägst var procentsatsen nere på 5,9 procent och som högst uppe på 7 procent<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Muntlig källa, Operational Support Manager, e-post, 2010-05-10.

<sup>3</sup> Muntlig källa, HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

<sup>4</sup> Muntlig källa, Operational Support Manager, introduktionsmöte, 2010-03-26.

<sup>5</sup> Muntlig källa, Operational Support Manager, introduktionsmöte, 2010-03-26.

<sup>6</sup> Muntlig källa, HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

Tabell I. Sjukfrånvaron i procent bland kollektivanställda (kollektiv) och tjänstemän (tjänst) uppdelat på månad och varaktighet, under en del av verksamhetsår 10 (2009-09-01 – 2010-01-31).

Sjukfrånvaro på logistikföretaget (%)								
	Dag 1-14 kollektiv	Dag 1-14 tjänst	Dag 15-60 kollektiv	Dag 15-60 tjänst	Dag 61 – kollektiv	Dag 61 – tjänst	Totalt kollektiv	Totalt Tjänst
Sep	7,7	1,8	1,9	1,3	0,8	0	10,4	3,1
Okt	7,4	2	1,8	0,3	0,9	0	10,1	2,3
Nov	7,4	3	1,2	0,7	0,8	0	9,4	3,7
Dec	9,2	3,2	1,5	1,5	1	0	11,6	4,7
Jan	6,5	4,7	1,5	1,7	1	0	9	6,3

Källa: Medhelp<sup>7</sup>

Under september 2009 till och med januari 2010 hade tjänstemän på logistikföretaget ett snitt på den totala sjukfrånvaron på 4,02 procent. Detta kan jämföras med snittet på den totala sjukfrånvaron bland kollektivanställda som under samma period var 10,1 procent. Under fyra verksamhetsår<sup>8</sup> tillbaka har den totala kollektiva sjukfrånvaron, beräknat månadsvis, som lägst legat på 6,4 procent och som högst varit uppe på 11,6 procent fram till januari VÅ 10<sup>9</sup>. Sjukstatistiken varierar något över tid och även på de olika avdelningarna. Det finns dock ingen större skillnad i sjukdomsmönstret i relation till kön och ålder (se tabell II)<sup>10</sup>.

Tabell II. Antalet sjukanmälningar per kollektivanställd uppdelat på ålder och kön, under perioden 2008-11-01 - 2010-03-31.

Antalet sjukanmälningar/kollektivanställd		
Kön	Ålder	Sjukanmälningar
Kvinnor	< 29	4,93
Män	< 29	5,29
Kvinnor	30-49	5,59
Män	30-49	5,14
Kvinnor	> 50	6,00
Män	> 50	4,31

Källa: Medhelp<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Muntlig källa, HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

<sup>8</sup> Ett verksamhetsår sträcker sig från september till augusti.

<sup>9</sup> Muntlig källa, HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

<sup>10</sup> Muntlig källa, HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

<sup>11</sup> Statistik från Medhelp genom HR-generalist, e-post, 2010-03-26.

Korttidssjukfrånvaron är således den sjukfrånvaro som är det största problemet på logistikföretaget. Genom medarbetarenkäten som utfördes 2009 har vissa problemområden också kunnat identifieras. Till exempel ansåg endast 49 procent av medarbetarna att de var motiverade, ett resultat som grundas på frågor om arbetstillfredsställelse och engagemang. Därmed uppstod en koppling till den psykosociala arbetsmiljön och efter vidare diskussion med kontaktpersoner på företaget bestämdes att fokus skulle ligga på just detta område. Genom att be medarbetarna att berätta om deras uppfattning om engagemang och trivsel på arbetsplatsen fanns det en förhoppning om att få en konkret bild av psykosociala arbetsmiljöaspekter på logistikföretaget. En annan avgränsning som gjordes var att studien endast skulle koncentreras på de kollektivanställda, då problemet med korttidssjukfrånvaron främst fanns bland dessa medarbetare.

### 3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet var att i en mindre omfattande pilotstudie pröva en kvalitativ metod för att få fördjupad och konkret information om de kollektivanställda medarbetarnas syn på vad som bidrar till respektive försämrar den psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget.

1. Vad är det som skapar respektive minskar engagemang för arbetet bland medarbetarna på logistikföretaget?
2. Vad är det som kan leda till att medarbetare på logistikföretaget upplever för höga eller för svåra krav respektive för låga eller för lätta krav?
3. Vad är det som bidrar till respektive försämrar trivseln i arbetet bland medarbetarna på logistikföretaget?
4. Vilka möjliga förändringar kan enligt medarbetarna på logistikföretaget göras för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen?
5. På vilket sätt kan fokusgrupper användas som metod för att studera vad som bidrar till respektive försämrar den psykosociala arbetsmiljön på ett logistikföretag?

### 4. METOD OCH MATERIAL

Då syftet var att få en djupare förståelse för vad medarbetarna på logistikföretaget anser om den psykosociala arbetsmiljön valdes en kvalitativ forskningsmetodik. Detta val är i enighet med Kvale och Brinkmann (2009) som skriver att en kvalitativ metod handlar om att försöka studera en individs levda erfarenhet och förstå världen eller ett fenomen utifrån dennes synvinkel. Att genomföra intervjuer är ett vanligt tillvägagångssätt vid en kvalitativ ansats, vilket också ger deltagarna möjligheten att uttrycka sina upplevelser på ett mer deskriptivt sätt där specifika situationer och handlingar kan beskrivas djupare.

Utifrån frågeställningarna och den målgrupp som skulle studeras valdes fokusgrupper som intervjumetod. Eftersom det är en stor arbetsplats var fokusgrupper ett bra alternativ för att nå en större del av arbetsstyrkan än vad som hade varit möjligt vid enskilda intervjuer. Denna typ av kvalitativ metod ger också utrymme för interaktion mellan deltagarna som i sin tur kan ge den enskilda deltagaren mer insikt eller förståelse för både sina egna och andras åsikter. Deltagarna får dessutom en chans att diskutera



varandras tankar och olika perspektiv inom området, vilket kan leda till att nya idéer och funderingar uppstår (Trost, 2005, Litosseliti, 2003). En del av syftet var också att se om denna kvalitativa metod är tillämpbar för att få fram information om den psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget.

#### **4.1 Utformning av intervjuguide**

Utifrån syfte och frågeställningar utformades en intervjuguide (se bilaga 1). En introduktion skapades för att ge deltagarna muntlig information om studien och gruppintervjun, vilken bland annat berörde syftet med studien, vad resultatet kan komma att användas till samt etiska aspekter (se rubrik 4.5), vilket också förespråkas av Seidman (1998).

Intervjuguiden har baserats på rekommendationer av Krueger (1998). För att få medarbetarna att känna bekvämlighet med varandra utformades först några få öppningsfrågor, vilka samtliga deltagare kunde svara på. Dessa frågor gav snabba svar baserat på fakta, men de ansågs oviktiga i analysarbetet. En fråga av enklare karaktär fick inleda diskussionen för att öppna upp interaktionen och ge en introduktion till ämnet. Sex olika frågor som var indelade i tre områden, engagemang, krav och trivsel på arbetsplatsen, fick utgöra nyckelfrågorna vilka också behandlades under majoriteten av intervjutiden. Avslutningsfrågan gav deltagarna möjlighet att själva fundera över eventuella förbättringar som kan göras gällande psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget. I ett försök att säkerställa att det som har diskuterats har uppfattats på rätt sätt samt att ingen viktig aspekt har förbisetts gjordes en sammanfattning med några efterföljande frågor som avrundning (Krueger, 1998). Intervjuerna avslutades sedan med eventuella frågor om studien samt information om hur deltagarna kan ta del av resultatet.

Majoriteten av frågorna är öppna frågor vilket ger deltagarna en frihet att välja vad de ska svara och leder således inte deltagarna till att svara på något speciellt sätt (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Krueger, 1998). Som komplement till dessa frågor gjordes en lista med förslag på uppföljningsfrågor (se bilaga 1). Dessa frågor användes vid behov för att bland annat få ut mer information av en pågående diskussion, för att utöka eller klargöra ett uttalande (Litosseliti, 2003, Krueger, 1998).

#### **4.2 Urval och rekrytering av studiedeltagare**

För att skapa medvetenhet om att studien skulle genomföras gavs information ut på olika sätt på företaget. En mindre presentation lades ut på de tv-skärmar som finns tillgängliga för allmän information. Muntliga presentationer som innehöll bland annat information om syftet, området och tillvägagångssätt samt etiska aspekter hölls vid tre tillfällen vid olika skiftstarter. Informationsblad (se bilaga 2) samt anmälningsblankett (se bilaga 3) delades ut vid presentationerna och placerades ut som informationsmaterial i matsalen.

Information gavs också till samtliga gruppchefer både under ett möte samt via mejl. Gruppcheferna har hjälpt till med att tillhandahålla med information och anmälningsblanketter till medarbetarna på respektive avdelning. Förutom gruppcheferna

utsågs även fyra medarbetare till kontaktpersoner som hjälpte till att ta emot anmälningssblanketterna från medarbetarna.

Urvalet kan därmed liknas vid en öppen ansökan vilket innebär att samtliga intresserade kunde anmäla sitt intresse till gruppintervjuerna (Wibeck, 2000). Ett mer strukturerat urval var inte möjligt eftersom medarbetarna inte var kända sedan innan. Tidsbegränsningen gjorde det också svårt att välja ut intervjupersoner utifrån personliga karaktärsdrag.

#### 4.2.1 Sammansättning av fokusgrupper

Till fyra olika tillfällen för gruppintervjuer söktes 24 stycken deltagare, det vill säga sex deltagare till varje gruppintervju, vilket anses rimligt enligt Trost (2005) och Wibeck (2000). Totalt antal anmälningar uppgick till 28 medarbetare, vilket gjorde att fyra medarbetare fick stå med på reservlistan. Av de fyra som hamnade på reservlistan var det en medarbetare som endast önskade att delta vid behov och tre som gjorde anmälan sent i processen.

Medarbetarna delades in i de olika fokusgrupperna utifrån schematid och skiftgång. När sammansättningen av grupperna var klara kontaktades gruppcheferna via mejl där listan med deltagare, datum och tid för intervjun fanns med. Även kompletterande samtal gjordes för att försöka nå samtliga medarbetare som skulle delta. Av de 24 deltagare som var klara för intervju blev det ett bortfall på sex personer. Två reserver kunde dock hoppa in och två nyanmällda deltagare valde också att ställa upp frivilligt. Totala antalet medverkande blev således 22 stycken, två grupper med fem deltagare och två grupper med sex deltagare.

De fyra fokusgrupperna inkluderade tillsammans medarbetare som arbetar på både Process in och Process ut samt i de båda skiften, dagtid och helg. Deltagarna representerade också sju olika arbetsgrupper. Två kvinnor medverkade i var sin fokusgrupp och anställningstiden bland deltagarna varierade mellan 4-25 år.

### 4.3 Datainsamling

Fokusgrupperna ägde rum under två veckor, två dagar varje vecka. Det var således ett intervjutillfälle per intervjudag och klockslaget var detsamma för alla grupper. Den avsatta tiden var två timmar till varje enskild grupp. Samtliga fokusgrupper ägde rum i ett mindre grupprum, vilket ligger beläget i samma byggnad som de flesta utav deltagarna spenderar sin arbetstid. Därmed var det smidigt att hålla intervjuerna på denna plats. Det är också en neutral plats, där deltagarna förhoppningsvis kunde känna bekvämlighet, vilket kan vara betydelsefullt för deras deltagande under intervjun (Litosseliti, 2003, Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Wibeck, 2000).

Rummet möblerades om något inför intervjuerna och deltagarna satt på stolar i en ring runt ett mindre ovallt bord så att alla kunde se varandra, vilket kan ha bidragit till att skapa en bättre känsla av trygghet och uppmuntra till dialog mellan medarbetarna (Litosseliti, 2003, Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Wibeck, 2000).

Intervjuerna spelades in på band och allt eftersom frågorna ställdes till deltagarna lades en utskrift av respektive fråga ut på bordet för att underlätta fokus kring frågan. Detta

material kan kallas för ett slags stimulusmaterial som kan vara till hjälp under en gruppintervju (Litosseliti, 2003, Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Wibeck, 2000).

Gruppintervjuerna kan liknas vid semistrukturerade intervjuer då författaren som också var moderator under gruppintervjuerna styrde intervjun något med en intervjuguide (se bilaga 1) men intog en ganska anonym roll under diskussionerna. Det fanns därmed också en öppenhet för att tillåta andra frågor än de som var förberedda i intervjuguiden (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Wibeck, 2000). Under hela genomförandet av gruppintervjuerna försökte moderatorn att inta ett så objektivt synsätt som möjligt vilket förespråkas av bland andra Kvale och Brinkmann (2009) samt Malterud (2009). Noteringar gjordes också under pågående intervjuer för att lätt kunna gå tillbaka till eventuella ämnesområden och kommentarer som deltagarna berörde och som var relevanta för fortsatt diskussion. Icke-verbal kommunikation så som olika ansiktsuttryck och kroppsrörelser antecknades också vilket kan ses som ett komplement till den verbala kommunikationen (Litosseliti, 2003, Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, Wibeck, 2000). Observationer och anteckningar gjordes också om gruppens sätt att interagera och diskutera med varandra för att få material till sista frågeställningen. Intervjuerna varade mellan cirka en timma och 45 minuter till cirka två timmar och 30 minuter.

#### **4.4 Transkribering och analys**

Intervjuerna transkriberades av författaren med början efter att den andra intervjun hade ägt rum. En transkriptionsnivå mellan nivå II och nivå III användes vilket innebär att bland annat oavslutade meningar, omtagningar, betoningar och pauser har tagits med men att exempelvis pausens längd inte markerats i texten (Linell, 1994). Vid otydliga sektioner under bandinspelningarna gjordes ett flertal genomlyssningar för att försöka undvika felskrivningar samt säkerställa att ingen verbal kommunikation skulle utebli. Texterna skrevs ut med 1,5 radavstånd och de utskrivna intervjuerna varierade mellan 24 och 36 sidor, vilket resulterade i ett sammanlagt transkriberat material på 123 sidor. De utskrivna intervjuerna användes sedan som analysenheter (Graneheim & Lundman, 2004).

##### **4.4.1 Kvalitativ innehållsanalys**

Utifrån syftet och den valda metoden ansågs en kvalitativ innehållsanalys vara ett lämpligt val som analysmetod. Då intentionen med analysen av materialet från fokusgrupperna är att få fram aspekter på innehållet och en ökad förståelse av det som deltagarna diskuterar kan innehållsanalys ses som ett passande tillvägagångssätt. Det är en forskningsteknik som syftar till att i sammanhanget kunna ge tillförlitliga och giltiga slutsatser utifrån texter, vilket görs på ett systematiskt och objektivt sätt (Krippendorff, 2004).

Under analysarbetets gång har tankarna bland annat funnits kring syftet och frågeställningarna, överraskande svar samt frekvensen av olika diskuterade faktorer och ämnen, vilket rekommenderas av Wibeck (2000). Vidare har författaren sökt efter att jämföra och hitta mönster genom ett öppet förhållningssätt.

Den utförda analysen bygger på Graneheim och Lundmans (2004) illustration av kvalitativ innehållsanalys. Generella genomläsningar av det transkriberade materialet

gjordes som ett första steg för att få en helhetsbild av gruppintervjuernas innehåll. Diverse tankar om innehållet skrevs ned i marginalerna som ett stöd inför kommande analyssteg. Markeringspennor i olika färger användes sedan för att markera och ta ut meningsbärande enheter från texterna. Dessa fraser, meningar eller stycken ansågs relevanta i sammanhanget och för studiens syfte och frågeställningar. För att förenkla vidare arbete kodades enheterna in i ett siffersystem som författaren själv gjorde upp och för att reducera textmassan kondenserades även de meningsbärande enheterna. Därefter gjordes koder som en beskrivning av innehållet i de kondenserade meningsenheterna. Koderna sorterades i sin tur in i subkategorier och slutligen huvudkategorier som står för det manifesta innehållet (se bilaga 4). I enlighet med Krippendorff (2004) besvarar kategorierna på frågan "Vad?" och hänsyn har tagits till att inga betydelsefulla meningsbärande enheter har uteslutits eller ska kunna falla mellan kategorier eller tillhöra fler än en kategori. I materialet eftersöktes bland annat trender, frekvenser, mönster, omfattning och intensitet (Wibeck, 2000).

De citat som är uttagna till resultatdelen valdes ut efter vad som ansågs lämpligt för att beskriva och tydliggöra det som kommit fram under gruppintervjuerna. Citaten beskriver både åsikter som delades av flera deltagare samt uppfattningar som var mer ovanligt förekommande. Citaten valdes också ut med hänsyn till att ingen person skulle kunna identifieras.

#### 4.4.2 Metodutvärdering

För att analysera och utvärdera fokusgrupper som metod sattes ett antal kriterier upp som utgångspunkter;

- Praktisk genomförbarhet
- Relevant och valid information
- Användbar information
- Tillfredsställande metod för berörda

Minnesanteckningar och levda erfarenheter från intervjuerna samt för- och efterarbete har sedan fått ligga till grund för att beskriva fokusgrupper som metod i resultatdelen.

#### 4.5 Etiska överväganden

Vid utförande av forskning är det betydelsefullt att försäkra att ingen som berörs av studien tar skada på något sätt. Vid kvalitativa studier som innefattar intervjuer skapas en relation mellan intervjupersonerna och den som intervjuar, vilket innebär att det är väsentligt att ta hänsyn till olika normer och moraliska skyldigheter (Kvale & Brinkmann, 2009). De mänskliga rättigheterna är ett exempel på det och i detta sammanhang kan det vara av vikt att beakta att alla människor är lika i värde och har lika rättigheter, åsiktsfrihet samt yttrandefrihet (Förenta Nationerna, 1948).

I lagen (SFS 2003:460) om etikprövning om forskning som avser människor står det att arbete som görs på grund- eller avancerad nivå inom högskoleutbildningar inte definieras i begreppet forskning, vilket innebär att en etikprövning inte behövde göras inför detta examensarbete. Däremot har hänsyn tagits till olika etiska principer och rekommendationer under samtliga utförda arbetsmoment.

Enligt etikprövningslagen ovan (SFS 2003:460) ska informerat samtycke från deltagarna inhämtas. Deltagarna ska informeras om syftet med studien, vilka villkor, eventuella risker och följder som gäller, att deltagandet är frivilligt samt rätten att avbryta utan att det får några negativa konsekvenser. Informerat samtycke innebär också att deltagandet bestäms av den enskilda individen utan några påtryckningar från yttre omvärlden och individen ska således själv ge sitt samtycke till deltagandet i studien (SFS, 2003). Principerna att deltagaren i ett forskningsprojekt ska vara väl informerade om studien och välja att delta frivilligt är även något som nämns i Helsingforsdeklarationen som har skapats och utvecklats av World Medical Association (WMA, 2008). Detta har tillgodosetts då deltagarna har fått skriftlig information om studien i form av ett informationsblad (se bilaga 2) samt muntlig information vid en kortare presentation och vid början av gruppintervjun (se bilaga 1). Deltagarna har efter given information även anmält sitt frivilliga deltagande genom att skriva under en anmälningsblankett (se bilaga 3).

Enligt WMA (2008) får forskningen, vetenskapens eller samhällets intressen aldrig gå före människors välfärd på något sätt. Forskning som inkluderar människor får också endast utföras om de som deltar i studien sannolikt kan dra nytta av resultaten. Deltagarnas integritet och privatliv ska respekteras och information om den enskilde individen ska behandlas konfidentiellt. Denna pilotstudie kan betraktas som ett underlag för ett utvecklande hälsofrämjande arbete, vilket förhoppningsvis också kommer att gynna deltagarna och övriga medarbetare på arbetsplatsen. Fullständig anonymitet har inte kunnat uppfyllas eftersom intervjuerna utfördes i fokusgrupper och fler anställda än de medarbetare som valde att delta var involverade i anmälningsprocessen. Intervjugrupperna informerades dock om detta och en muntlig överenskommelse om att inte sprida vidare det som diskuterats utanför gruppen gjordes. Hänsyn har dock kunnat tas till konfidentialitet då författaren är den enda utomstående person som fanns närvarande under gruppintervjuerna och också den enda som har fått och kommer att få ta del av bandinspelningen samt transkriberingsmaterialet. Inget resultat som har ansetts betydelsefullt har tagits bort, vilket också är i enlighet med WMA (2008). De utplockade citaten har däremot valts ut med omsorg för att det inte ska vara möjligt att identifiera någon av deltagarna. Vidare har inga namn eller annan personlig information nämnts i rapporten och texten är skriven på ett sådant sätt att någon enskild individ inte ska kunna kännas igen.

I enlighet med rekommendationer från vetenskapsrådet (2002) kommer den slutgiltiga uppsatsen att finnas tillgänglig på arbetsplatsen för de som är intresserade av att ta del av resultatet. En muntlig presentation kommer också äga rum på arbetsplatsen där det kommer att finnas möjlighet att delta.

## 5. RESULTAT

Resultatet nedan bygger på de genomförda fokusgrupperna och analysarbetet. Resultatet kommer inte att framställas i den ordning som frågeställningarna är ställda då svaren gällande engagemang och trivsel uppfattades på liknande sätt. Därmed redovisas resultaten utifrån frågeställning ett och tre innan frågeställning två, fyra och fem följer. Rubrikerna i resultatdelen bildades utifrån frågorna samt de kategorier och subkategorier som tidigare skapats. Tillhörande utvalda citat finns också med för att förstärka det resultat som kommit fram. För att underlätta kommande läsning följer en översiktlig sammanfattning av resultatet nedan (Tabell III).

Tabell III. Sammanfattning av resultatet utifrån frågeställningar, huvudkategorier samt subkategorier.

<b>5.1 Faktorer som skapar engagemang och bidrar till trivsel</b>					
5.1.1 Yttre och inre belöningar	5.1.2 Social tillfredsställelse	5.1.3 Förtroende mellan medarbetare och ledning	5.1.4 Utmaningar	5.1.5 Få en helhetsbild	
<i>Känsla av att åstadkomma något positivt</i>	<i>Arbetskamrater</i>	<i>Får ta mer ansvar</i>	<i>Skapa egna målsättningar</i>	<i>Rotation i arbetet</i>	
<i>Utvecklingsmöjligheter</i>	<i>Sammanhållning i gruppen</i>	<i>Känsla av tillit</i>	<i>Problemlösningar</i>	<i>Förståelse för sin egen och andras del i arbetskedjan</i>	
<i>Få erkännande för det som görs</i>					
<i>Olika former av ersättning</i>					
<b>5.2 Faktorer som minskar engagemang och trivsel</b>					
5.2.1 Otillgängligt ledarskap	5.2.2 Ständiga förändringar	5.2.3 Brist på delaktighet	5.2.4 Avsaknad av jämlika förhållanden	5.2.5 Dålig kommunikation	5.2.6 Brist på solidaritet
<i>Osynlig gruppchef</i>	<i>Rubbningar i arbetsrutiner</i>	<i>Beslut utan förfrågan</i>	<i>Orättvis behandling</i>	<i>Avsaknad av information</i>	<i>Frånvaro av respekt</i>
<i>Glapp mellan ledning och medarbetare</i>	<i>Omorganisationer och chefsbyten</i>	<i>Idéer tas inte tillvara</i>	<i>Feedback på fel sätt</i>	<i>Konflikt-rädsla</i>	<i>Visar ingen förståelse</i>
	<i>Osäkerhet kring anställningen</i>	<i>Tillsagd om vad som ska göras</i>			

<b>5.3 Situationer som skapar för höga/svåra krav</b>					
5.3.1 Negativ stress			5.3.2 Brister i utbildning		
<i>Tidsbrist</i>			<i>Nya arbetsuppgifter</i>		
<i>Upprepande stress</i>			<i>Dålig upplärning</i>		
<i>Felplanering</i>					
<i>Stress uppifrån</i>					
<b>5.4 Situationer som skapar för låga/lätta krav</b>					
5.4.1 Tristess					
<i>Enkla arbetsuppgifter</i>					
<i>Lågt flöde</i>					
<b>5.5 Förbättringsområden</b>					
5.5.1 Synligt och tillgängligt ledarskap	5.5.2 Varaktiga förändringar	5.5.3 Delaktiga medarbetare	5.5.4 Förbättrad kommunikation	5.5.5 Ökad sammanhållning	5.5.6 Förändring av schemat
<b>5.6 Fokusgrupper som metod</b>					
5.6.1 Praktisk genomförbarhet	5.6.2 Relevant och valid information	5.6.3 Användbar information	5.6.4 Tillfredsställande metod för berörda		

## 5.1 Faktorer som skapar engagemang och som bidrar till trivsel

Under gruppintervjuerna och diskussionen angående de frågor som berör engagemang och trivsel återkom deltagarna till liknande faktorer, vilket ledde till att de kategorier som analyserades fram blev desamma för frågeställning ett och tre. De faktorer som skapar engagemang och som bidrar till trivsel på arbetsplatsen sammanfattas i fem huvudkategorier.

### 5.1.1 Yttre och inre belöningar

Den första kategorin som identifierades var ”yttre och inre belöningar” vilken till största del handlar om att själv uppleva någon form av egen vinning efter det arbete som utförts. Fyra subkategorier kunde hittas till denna kategori.

#### *Känsla av att åstadkomma något positivt*

Flertalet deltagare menade att de vill engagera sig i arbetet då de själva vill känna att de gör nytta och utför något som är betydelsefullt. De vill vara tillfreds med vad de åstadkommer under dagen och ha en känsla av att de tillfört något när arbetsdagen är slut.

*”Jag tycker det är mer att man själv känner att man vill göra ett bra arbete. Alltså, för en själv, få en självkänsla liksom. Att man gjort det man ska och... Jag känner att man vill göra nån nytta. Kanske inte mest för företagets skull egentligen, utan mer för min egen skull”*

En annan medarbetare nämnde att det finns en vilja att gå till arbetet och utföra en prestation som denne sedan kan känna sig nöjd med, vilket är något som kan ses som en inre belöning.

#### *Utvecklingsmöjligheter*

Möjligheten att kunna utvecklas var något som medarbetarna ansåg vara positivt. De som ville ta ytterligare ett steg på karriärstegen ansåg sig ha möjligheten till detta och det var då något som kunde skapa engagemang i arbetet. Hos flera deltagare fanns det en målmedvetenhet att försöka gå vidare på något sätt inom organisationen och andra uppskattade att de tidigare fått en möjlighet att ta ett större ansvar. Möjligheten att kunna utvecklas på arbetsplatsen gav också utrymme för att få variera arbetsuppgifter vilket flera poängterade som en trivselfaktor.

#### *Få erkännande för det som görs*

Medarbetarna tyckte att både engagemanget och trivseln hos individen ökar om de får beröm av något slag. Visad uppskattning och feedback ansågs sporrande och det var gällande både när responsen kom från ledning och från närmare arbetskamrater.

*”...dom senaste två tre åren som varit så är det ju uppskattningen jag fått tillbaka för arbetet jag gör från min gruppchef. Och ja, av dom andra medarbetarna, gör väl att man ibland kan driva på å kanske ha hundra i växel å köra på bara”*

#### *Olika former av ersättning*

En annan yttre faktor som nämndes som betydelsefull för engagemang och trivsel var att samtliga får en lön, vilket någon medarbetare ansåg tillräckligt för att denne skulle ha ett engagemang för sitt arbete. Flera framhävde att lönen också är väldigt bra i förhållande till utbildning och de arbetsuppgifter som utförs. Detta faktum antogs också vara en anledning till att många är nöjda med att arbeta på företaget. Det fanns även de som menade att andra existerande förmåner som exempelvis friskvårdspeng, betald tid med massör, massagestol, trivselpeng för aktivitet, rabatt och gratis frukt bidrog till en ökad känsla av trivsel samt en vilja att göra ett bra jobb.

#### 5.1.2 Social tillfredsställelse

Den sociala miljön var också något som samtliga grupper tog upp som en bidragande faktor till engagemang och trivsel på arbetsplatsen.

#### *Arbetskamrater*

Något som medarbetarna tydligt visade ha sammankopplingar med engagemang och trivsel var jobbkompisarna. Samtliga grupper påpekade detta flertalet gånger och menade att det spelade in mycket att arbetskamraterna var där och fanns som ett stöd.

*”Många gånger har jag väl känt såhär, när jag mått dåligt. Då har vi folk som drar upp en och det är skönt å höra. Man är uppskattad av sina arbetskamrater å det upplever jag som det största man kan ha här. För hade man inte haft dom, så lovar jag dig, många gånger hade jag lämnat den här kåken...”*

En medarbetare berättade att anledningen till att denne blivit kvar så pass länge på företaget var just för de nya och härliga människorna som denne lärt känna. En annan



menade att kompisarna på arbetet gjorde jobbet uthärdigt och någon nämnde att dagarna går lättare när man kan skämta och skoja med arbetskamraterna. Ett par medarbetare pratade om att de umgås med några av sina arbetskamrater på fritiden, vilket de också tyckte spelade in när det gäller gemenskap och trivsel.

#### *Sammanhållning i gruppen*

Grupperna var övervägande ense om att sammanhållningen bland medarbetarna hade blivit bättre på senare tid, vilket de ansåg hade verkat engagemangshöjande och bidragit till bättre trivsel. Det diskuterades bland annat om att ”staketen” mellan grupperna hade minskat efter att de omorganiserats till två större grupper (Process in och Process ut) i jämförelse med när de endast var indelade i mindre grupper.

*”Känns mer som om vi jobbar tillsammans. Att vi är ett lag istället för en liten grupp som ska uppnå ett visst mål å så bara håller på sitt istället. Att nu hjälps man åt för å nå målen istället, då blir det på ett helt annat sätt än dom här gränserna som va tidigare...”*

Medarbetarna ansåg att det var viktigt att de hjälptes åt under arbetsdagen, vilket de också tyckte hade blivit bättre på senare tid och således ökat trivseln. Det fanns en starkare ”vi-känsla” och stämningen uppfattades som mer positiv. Någon medarbetare upplevde dock att det ibland kunde kännas som ett större och starkare ”staket” mellan Process in och Process ut än vad det var mellan de olika mindre grupperna.

Flera deltagare tog också upp en tidigare incident då företaget utsattes för ett takras och menade på att samarbetet då var något utöver det vanliga och att de trots detta presterade bra.

*”...som takraset, det är ju det största beviset vi har... Alla hjälptes åt och vi klara det. Samarbetet var ju liksom på topp. Till och med administrationen var ju här nere... Men sen gör de ju fel när vi går tillbaka till det gamla istället för att fortsätta där”*

*”Ja, det blev ju en ruskig trivselkänsla under dom dagarna där”*

#### 5.1.3 Förtroende mellan medarbetare och ledning

Det framkom att det är betydelsefullt för medarbetaren att ledningen visar att de litar på dem och att de får mer utrymme att själva bestämma i olika arbetsituationer.

#### *Får ta mer ansvar*

Flera medarbetare upplevde att de på senare tid fick möjligheten att ta ett större ansvar och egna initiativ under arbetets gång, vilket ansågs positivt. De menade att ledningen numera verkade ha mer tilltro till medarbetarna och vad de utför än vad de haft tidigare.

*”...Vi har ju eget ansvar nu mer. Det gör att man är engagerad på ett helt annat sätt”*

*”Får man ett ansvar blir man automatiskt engagerad i det, när man måste ta ansvar...annars blir de det motsatta, om man går å pekar med handen, gör de, gör de”*

### *Känsla av tillit*

Medarbetarna tyckte sig nu också känna större tillit från ledningen och även att de är något friare och mer självgående i arbetet.

*”Engagemanget kommer också lite av vilka vi har över oss. Sitter det bra folk som ger oss frihet å som låter oss göra det vi kan och vill göra...och jag pratar nu om min funktionsledare och min gruppchef. Han har förtroende för oss, är inte på oss å trycker hela tiden...så då är man engagerad omedvetet. Det blir ju automatiskt...han har ju lämnat över det ansvaret till mig och då vill jag göra det bästa av det.”*

Det var även två av grupperna som pratade om förändringen att de inte längre behövde stämpla raster.

*”Förut stämpla vi ju raster men nu har vi slutat med det. Det är ju ett sätt att säga att vi litar på er och slippa det här med en minut hit å dit. Tjänstemän stämpla inte förut heller å då blev det ju nästan lite diskriminering då... Så det tror jag har sporrat rätt mycket, att ge medarbetarna det ansvaret. Det är också en sån grej, att man känner att folk litar på en o så”*

### 5.1.4 Utmaningar

Att ställas inför nya utmaningar menade några deltagare kunde hjälpa till att öka engagemanget och sporra sig själv till att hålla gnistan uppe och göra ett bättre arbete.

#### *Skapa egna målsättningar*

För att motivera sig själv tyckte några av medarbetarna att det var betydelsefullt att ha en tävling med sig själv och höja sina egna måltal. Det talades om att det var lättare att bli peppad inför en uppgift om de exempelvis fick arbeta under lite tidspress men att uppgiften ändå var möjlig att bemästra. En annan medarbetare ansåg att det kunde vara lätt att tröttna om det inte fanns något nytt att uppnå eller sträva efter. Medarbetaren menade då att arbetsdagen kunde underlättas genom att skapa egna utmaningar som exempelvis handlade om att försöka plocka eller lasta än mer effektivt.

#### *Problemlösningar*

Något annat som hos vissa medarbetare ansågs skapa engagemang och göra arbetet mer givande var när olika sorters problem som måste lösas uppstår. På ett annat sätt förklarade en medarbetare att uppkomna svårigheter som var rimliga att lösa kunde ge en slags positiv stress som bidrog till att det blev roligare att arbeta och att denne presterade bättre under dessa situationer.

*”Jag är nästan sån att jag går runt här å tycker det är tråkigt när det är lite å göra. När det är mycket å göra och mycket problem då börjar jag plötsligt å gilla situationen...”*

### 5.1.5 Få en helhetsbild

Det förmodades vara lättare att engagera sig i arbetet och känna trivsel när medarbetaren fick variera arbetsuppgifter och på så vis få en helhetsbild över arbetet samt se att det jobb som utförs på logistikföretaget är en viktig del i kedjan.

#### *Rotation i arbetet*

Samtliga grupper diskuterade att det kunde vara positivt för motivationen att få utföra olika moment och skapa rotation på arbetsplatsen. De menade att trots att det ibland kunde handla om väldigt lika arbetsuppgifter kunde det kännas mer givande att inte behöva göra nästan exakt lika uppgifter varje dag, vilket ansågs kunna leda till att medarbetaren tröttnade lättare. En medarbetare som bytt avdelning upplevde det som en ”ny kick” och tyckte att det var något som medverkat till ökat engagemang för egen del. Någon nämnde att det upplevdes positivt för kroppen att inte alltid behöva sitta på samma position och att det kändes skönt att veta att det fanns alternativ till att göra något annat om det fanns en önskan om det. Några medarbetare tog också upp att det var positivt med rotation för att underlätta dagar då medarbetare var frånvarande och de var tvungna att flytta runt på personal. Denne menade då att det inte behövde bli något besvär för att en viss person inte var på plats, vilket i sin tur ansågs vara något som bidrar till trivsel.

*”Rotationen är ju väldigt bra för alla måste kunna allt. Alltså, vi kan inte hänga upp oss på en individ som kan allting å när han inte är på plats så står vi stilla och får lida för det...det går ju inte”*

#### *Förståelse för sin egen och andras del i arbetskedjan*

För att ha engagemang för sitt arbete ansåg ett antal medarbetare att det kunde vara uppmuntrande att ha kunskap om och även kunna utföra andras arbetsuppgifter. Några upplevde att de hade den kunskapen och kunde se vilken del i arbetet de gjorde, vilket de ansåg som positivt. Det talades på så sätt också om det arbete som sker utanför distributionscentret.

*”...jag tror att det kan vara ganska sporrande att se nästa steg i kedjan så att säga”*

*”...att man ser vad det, det här uppe, vad det hamnar sen. Får man gå bakom kulisserna... så kanske man kan få en annan bild, en kanske positiv bild att här har jag hjälpt till att förändra”*

Flertalet medarbetare menade också att de upplever engagemang om de får en känsla av att de bidrar med något betydelsefullt för andra. De pratade också om att något som bidrar till trivsel på arbetsplatsen är att medarbetarna har en förståelse för varandras olika situationer och arbetsmoment, vilket de menade kunde uppnås genom att exempelvis arbeta på andra avdelningar.

## **5.2 Faktorer som minskar engagemang och trivsel**

Medarbetarna nämnde precis som ovan liknande faktorer på de frågor som berörde vad som gör att de kan känna mindre engagemang och trivsel på arbetsplatsen. Därmed

redovisas även dessa svar för frågeställning ett och tre tillsammans under totalt sex huvudkategorier.

### 5.2.1 Otillgängligt ledarskap

Samtliga grupper ägnade en del tid åt att ta upp och diskutera ledarskapet på olika sätt och hur det påverkar både deras engagemang och trivsel.

#### *Osynlig gruppchef*

Det pratades en hel del kring gruppchefens roll och hur denne ska leda sin grupp. Många ansåg att motivationen ibland kunde minska på grund av att gruppchefen många gånger inte var tillgänglig och kunde vara svår att nå. Det fanns en förståelse för att gruppchefen också hade andra arbetsuppgifter men de ansåg att dessa uppgifter inte får gå ut över arbetsgruppen och påverka dem negativt. Några nämnde att vissa gruppchefer sällan finns ute i driften och menade att de därmed har svårt att se vad medarbetarna utför på golvet. Detta ansågs fel eftersom det är denne person som bland annat ska ge enskilda omdömen i olika former, vilket de upplevde som något som kan leda till att både engagemanget och trivseln minskar.

*”Det säger ju namnet. En gruppchef ska ju va med sin grupp...han ska ju inte sitta med en massa jäkla projektarbeten och möten å...”*

*”Det kan va lite frustrerande, att ha en chef som egentligen inte vet vad det är som gäller... Så det är många utav gruppcheferna som har en, ja dom har en avdelning som dom egentligen inte vet vad jobbet på golvet innebär”*

Det framkom också att det kunde vara frustrerande att grupperna inte hade samma schema som sin gruppchef. De menade då att det blir ännu svårare att komma i kontakt med sin gruppchef, vilket ansågs negativt.

*”...gruppchefen följer ju inte sin grupp på kvällen då heller. Då kanske gruppchefen går hem vid sex, dom jobbar inte till elva. Så gruppchefen är ju inte med hela tiden. Å det är också dumt”*

#### *Glapp mellan ledning och medarbetare*

Det var inte endast tal om gruppchefens roll utan även om övriga ledningens sätt att påverka grupperna. Enligt flera medarbetare fanns det ett avstånd mellan ledningen och medarbetarna som inte ansågs positivt. Några poängterade att det var bättre nu än tidigare men att det fortfarande fanns ett stort glapp som inverkar negativt på engagemanget och trivseln. Det talades bland annat om att det var sällan som någon i ledningen visade sig på golvet. När de väl gjorde ett besök på golvet menade de att det i många fall var på grund av att de hade något speciellt ärende, vilket enligt en fokusgrupp ofta också innebar något som var mer eller mindre negativt för medarbetarna.

*”...kom ner till golvet så folk förstår hur vi arbetar. Inte stå där uppe å peka att så ska ni arbeta och har inte en susning om hur det funkar. Det är också en klassiker...”*

Diskussionen kretsade också kring känslan av att det saknades en förståelse från ledningen i olika situationer. Detta troddes på ett sätt hänga samman med att ledningen

sällan tycktes vistas nere i produktionen och på så sätt inte innehar den kunskap om olika arbetsförhållanden som ansågs önskvärd bland medarbetarna.

*”...att komma någon uppifrån som säger att det klart ni ska klara det...å som själv aldrig stått på en truck å vet inte hur många lines det är på en lista. Det går in här å ut där...”*

Återkommande var också att flertalet medarbetare inte ansåg sig veta hur man ska gå tillväga eller vem som ska kontaktas vid eventuella önskemål eller frågor. Någon nämnde även att det var lättare att förmedla en tanke eller åsikt till högre chefer förr än vad det är nu.

### 5.2.2 Ständiga förändringar

Genomgående i alla grupperna nämndes upprepande förändringar som något som tidigare har gjort och nu gör att engagemang och motivation sjunker samt att trivseln avtar på arbetsplatsen. Att det sker täta förändringar var något som de flesta också menade hade pågått så länge de kunde minnas.

#### *Rubbningar i arbetsrutinerna*

Det var tydligt att medarbetarna ansåg att förändringar gällande arbetsuppgifter, rutiner och system ägde rum alldeles för ofta för att de skulle anse att det var något positivt. Det berättades om många plötsliga förändringar där rutiner kunde ändras från en dag till en annan. Dessa oförberedda rubbningar kunde då upplevas hämma motivationen. De menade att ändringarna ofta kunde gälla rutiner som de ansåg fungera utan problem, vilket då gav upphov till förvirring och en ständig känsla av att vara nybörjare.

*”Ibland kan man känna det att man har arbetat in nånting å det har precis börjat funka, ja då är det dags å byta igen och göra om liksom. Det är massa olika system å så hela tiden ju. Många förändringar på så kort tid, man vet ju inte vad som gäller tillslut”*

De flesta var också överens om att schemaförändringar utfördes allt för ofta och flera upplevde att de inte hinner vänja sig vid ett schema innan ett annat ska införas, vilket de ansåg påverkade både engagemang, trivsel, familj och hälsa negativt.

*”Men det är väl just det här med stora förändringar, som det är med förändring av schema. Man blir förflyttad till andra avdelningar, andra hus kanske å sådär. Då kan det bli att motivationen går ned liksom”*

*”Då kan det sjunka rätt snabbt. Det blir liksom ingen grund. Man vet inte hur det är imorn, ja då kanske vi ska ändra igen å asså, såna här grejer med schemat, det ändrar dom hela tiden. Det är sånt ryckande hit å dit å då kan man tappa suget”*

#### *Omorganisationer och chefsbyten*

Ständiga förändringar i form av omorganisationer var också något som medarbetarna ansåg påverka engagemanget och trivseln negativt. Medarbetarna diskuterade både kring omorganisationer som gäller grupper och byte av chefer samt förflyttningar mellan olika avdelningar.

*”Det här med omorganisationer...vi omorganiserar oss vartannat år. Det tycker vi tydligen är smart. Det kan va lite frustrerande ibland. När man liksom fått in nånting å man har börjat vänja sig i hur det funkar. Ja, då gör vi om”*

Det faktum att gruppcheferna ofta byts ut diskuterades flera gånger om under intervjuerna. En medarbetare förstod att de ville gå vidare och utvecklas men menade på att det istället resulterar i att gruppens utveckling på ett sätt står still. Någon berättade att gruppchefen har en viktig roll för gruppens engagemang.

*”Gruppchefen spelar ju en stor roll, är inte gruppchefen engagerad så splittras ju hela gruppen. Det har ju hänt att man har fått en sån gruppchef att, våran kortaste har vart två veckor. Det ger ju inte oss nån allvarlig bild på siten då...att en gruppchef kan sticka iväg efter två veckor. Det sticker ju ner engemanget då”*

*”Så är det ju det här med att vi får byta chefer så himla ofta. Det gör ju att folk inte trivs kan jag tänka mig. Förut kunde det ju va så att man hade en chef som inte ens visste vad man hette å det är ju liksom, hallå...”*

#### *Osäkerhet kring anställningen*

De förändringar som nämndes förknippades även med en känsla av osäkerhet bland medarbetarna. Det fanns en oro för att själv mista jobbet eller för att arbetskollaboratorer skulle vara tvungna att sluta. Framtiden nämndes som oviss och de menade att det tär på psykiska hälsan och kan på så vis också påverka negativt på motivationen.

*”Osäkerheten på jobbet. Som vi har haft det här med varslingar å man vet inte om man kanske blir av med jobbet... Alltså problematiken, det stora, en grupp, saker som man inte kan lösa. Man vet inte vad som händer i framtiden. Osäkerheten som skapar att man blir oengagerad”*

*”Förändringar sker konstant men tyvärr sker det alldeles för ofta. Så man sitter på en osäker grund, känner jag i alla fall. Jag kanske inte blir drabbad av varsling men det är ju ändå nån av mina kompisar som kan bli drabbad. Den sjukdomen sprider sig ganska fort till alla. Om någon måste sluta eller bli förflyttad då är man inte hundraprocentig här. Det sociala umgänget, vi bryr oss om varandra helt enkelt”*

#### 5.2.3 Brist på delaktighet

Delaktigheten på arbetsplatsen upplevdes ha blivit bättre på senare år men det var trots denna åsikt ett frekvent diskussionsämne under intervjuerna. Samtliga fokusgrupper tog upp att det var svårt att ha inflytande över arbetssituationen på olika sätt.

#### *Beslut utan förfrågan*

Det fanns uppfattningar om att allt för många beslut om olika arbetssituationer tas utan att involvera medarbetarna. Situationen ansågs bättre nu än tidigare men kunde enligt fokusgrupperna fortfarande förbättras. Det pratades till exempel om en toppstyrd organisation som många gånger inte diskuterar med medarbetarna när det ska göras

förändringar. De menade att nya idéer måste förankras på golvet och bland medarbetarna innan det tas några slutgiltiga beslut.

*”Ibland finns det ingen förståelse. Man blir tillsagd att man ska göra en sak men man vet själv att det inte skulle funka. Å så säger man det men det är ju ingen som lyssnar då. Sen visar det sig mycket riktigt tillslut att det inte funkar som vi sa från början... Nej, det va ingen fråga till oss eller nån annan, utan det skulle bara va så...”*

Irritation verkade enligt medarbetarna mest råda kring att de många gånger inte ens får en förfrågan inför en händelse utan det är bara att acceptera situationen som den är.

*”Men saker o ting som bestäms utan att fråga, det sänker ju trivseln bara det”*

*Idéer tas inte tillvara*

Genomgående i alla grupper fanns det också ett missnöje gällande möjligheten att själv kunna påverka med åsikter, idéer och förslag på förbättringar. Många menade att de aldrig nådde fram till ledningen eller till den som ska ta ställning.

*”Beslutsvägen för dom beskedet man ska få är väldigt långa å kan nåstans på vägen bara falla isär”*

*”Å man ligger på å ligger på å man blir ju frustrerad när det inte händer saker, å inte tar tag i saker som oftast är viktiga saker. Det vi lyckats få igenom här har ju tagit hur lång tid som helst”*

Flera medarbetare upplevde att ledningen inte alltid var villig att lyssna till dem eller ta hänsyn till deras tankar. Det gällde bland annat förslag på förbättringar i den fysiska miljön som exempelvis arbetsverktyg och ren luft som de menade att ingen har engagerat sig i. Många ansåg att de varit ihärdiga och frågat om och om igen men att de trots detta inte fått någon respons. Att det finns existerande problem som inte åtgärdas när medarbetare önskar det upplevdes påverka trivseln negativt.

*”...Så kom man upp med idéer. Men det gick ju inte, det skulle nån tredje person fixa. Samma sak där, det rann ur sanden. Jag frågade gruppchefen igen och då sa han att det är inte på mitt bord längre, å den tredje personen är inte ens här inne. Han ser ju inte, eller den personen ser ju inte vilket problem det är. Utan det måste ju ske en olycka innan det ska, att andra personer ska agera direkt...”*

*”En grej som stör mig är att jag har gett massor av idéer på bra saker, men jag har inte fått nåt svar. När jag berättar om dom, å han skriver å samtidigt säger att ja, det va en mycket bra idé... Jag vill veta svar, vad hände med det”*

Flera gånger nämndes att det ofta behövde ske en incident eller någon form av olycka för att åtgärder skulle komma på tal. De menade att det då inte brukade ta lång tid för företaget att sätta in resurser, vilket ställde medarbetarna frågande till varför det kunde ta flera månader eller år att handla på deras önskningar innan det sker något allvarligare.

### *Tillsagd om vad som ska göras*

Något annat som också tycktes påverka motivationen samt trivseln negativt var att medarbetare ansåg att de ofta fick order uppifrån om vad som skulle göras och att det då inte fanns så många andra alternativ än att finna sig i den situationen. Det fanns en medvetenhet om att logistikföretaget är en arbetsplats där det krävs förhållandevis styrda arbetsuppgifter. Några medarbetare menade dock att det ibland kunde gå till överdrift och ge upphov till en känsla av att inte vara en individ utan snarare en maskin.

*”Jag tror att det är just det här, att peka med hela handen, att gör så å så, just det som är det jobbigaste. Det blir lite som en kränkning”*

*”Jag tycker det är, jag ser ju att folk går å pekar på andra, gör såhär, å såhär å såhär. Dom behöver inte gå o säga till att du behöver lasta den där till exempel, å du kan städa lite där... Jag lovar, det skulle fungera ändå”*

### 5.2.4 Avsaknad av jämlika förhållanden

Fokusgrupperna delade känslan av att inte alla blev behandlade på lika sätt av medarbetare och chefer på arbetsplatsen. Olika bemötanden ansågs vara något som gav upphov till irritation och på så vis också brist på motivation och trivsel.

#### *Orättvis behandling*

Det framkom att det var vanligt att medarbetarna upplevde att det förekom särbehandlingar under arbetstid. De ansåg att det alltid fanns personer som inte behövde ställa upp lika mycket som andra och att det nästan alltid gäller samma personer. En fokusgrupp talade mycket om att det fanns favoritskap inblandat, vilket de menade resulterade i att det ständigt finns orättvisor.

*”Favoritskapet är alltid inblandat. Du kan kolla vilka individer som får göra vad, vilka utbildningar dom får gå, kolla övertidslistan... Men säger du en sån grej till den gruppchefen då säger han det till... Och då helt plötsligt är du negativt inställt till företaget”*

Under dessa diskussioner berördes alltså även chefens sätt att göra undantag och se mellan fingrarna när det gäller vissa medarbetare. Det nämndes bland annat att vissa medarbetare aldrig behövde flytta på sig och att det fanns orättvisor i arbetsdelningen. Något annat som kom upp var att vissa personer klarade sig ifrån varslingen utan, enligt medarbetarna, någon tydlig förklaring. Det var många som ansåg att detta var enerverande och kunde inverka negativt på arbetsdagen.

#### *Feedback på fel sätt*

Medarbetarna tyckte att det var positivt att få beröm men menade att det ofta gjordes på fel sätt. Det ansågs allt för vanligt att chefer och ledning gav positiv och negativ kritik i en hel grupp. Det talades om kollektiv bestraffning då samtliga medarbetare får negativ kritik när det finns de som utfört sitt jobb bra och inte förtjänar den kritiken. Likaså tyckte medarbetarna att det var fel att ge hela arbetsstyrkan beröm när det var uppenbart att inte alla hade utfört arbetet på ett tillfredsställande sätt.



*”Det sämsta som händer är ju när nånting går fel. Till och med dom som har gjort ett bra jobb får reda på att dom gjort ett dåligt jobb. För man tar inte dom individerna som gjort ett dåligt jobb utan man tar en hel grupp å radar upp å säger att det går dåligt... Då tar man hela, inför en hel grupp å ser till att hela moralen sjunker i en hel grupp”*

Det framkom även att det ansågs vanligare att få negativ feedback än positiv, speciellt från ledningen. Flertalet medarbetare hade upplevt att det snabbt meddelades om någonting var fel men att det sällan gavs beröm trots att de under en tid utfört sitt arbete extra bra. Ett annat fel som chefer ansågs göra vid utdelning av positiv kritik var att det ofta följdes av ett ”men” som då resulterade i någon form av negativ kritik. Någon grupp tyckte också att beröm ibland gavs i fel form.

*”Beröm behöver inte va en fika eller så, utan det räcker att dom kommer ner å säger till nåt. Nu är det ofta mer så att klarar ni målet bjuder dom på fika liksom. Det är snarare en käftsmäll. Ni har stressat jättemycket, nu får ni en fika, varsågod. Å sen nästa vecka är jag sjukskriven för att jag har ont i mina axlar för jag har stressat så å nåt målet”*

#### 5.2.5 Dålig kommunikation

Motivation och trivsel föreföll också påverkas av hur kommunikationen var medarbetare emellan och även mellan chefer och medarbetare.

##### *Avsaknad av information*

Något som medarbetarna kunde känna skepsis inför var att det ibland inte informerades om förändringar gällande exempelvis arbetsuppgifter och rutiner. Vissa avdelningar ansågs också vara mer drabbade än andra och därmed kunde en del medarbetare få en känsla av att vara bortglömda. Det påpekades bland annat att den dagliga uppdateringen inte tycktes vara fullgod. Andra medarbetare nämnde att det var vanligt förekommande att medarbetare och olika avdelningar får olika information, vilket ger upphov till onödiga spekulationer, förvirring och osäkerhet.

*”En annan grej som kan sänka engagemanget är när man inte får information om saker o ting... Ibland får ju vi information flera veckor efter att vi kanske borde ha haft det”*

*”Vi får inte reda på nånting förrän vi verkligen, nu ska jag utföra detta arbetsmomentet, men det går ju inte. Sådär gjorde jag ju igår, nu går det inte idag. Såna här grejer tycker jag, det informeras inte...”*

Många ställde sig också frågande till vem de skulle ta kontakt med eller hur de skulle gå tillväga för att få sin röst hörd. Tre av grupperna pratade om att det var något otydlig information om vem som ansvarar för vad och således vem eller vilka som ska kontaktas beroende på ärende.

##### *Konflikträdsla*

Kommunikationen upplevdes också vara bristande på det sätt att vissa personer hade svårt att konfrontera andra.

*”Om vi säger såhär till en person, ja du sköter dig inte så bra, å till andra håller dom käften liksom. Dom vågar inte säga till den personen... Det kan jag tycka är ett genomgående fenomen, att många är konflikträdda. Det kan ju, det gör mig väldigt frustrerad faktiskt”*

Gruppcheferna var de som nämndes mest frekvent i dessa diskussioner men det påstods även att medarbetare emellan ibland hade svårt för att ta upp relevanta saker direkt med varandra, vilket de menade kunde resultera i en ”tryckt stämning”.

### 5.2.6 Brist på solidaritet

Under diskussionerna påpekade medarbetare att sättet att agera mot och bemöta varandra också påverkade trivseln och motivationen till att göra ett gott arbete.

#### *Frånvaro av respekt*

Enligt några medarbetare fanns det brister i hur medarbetare visade hänsyn och respekt för varandra. Det nämndes att det i vissa fall saknades en lojal relation mellan medarbetare och att det kunde förekomma ”gnäll” och ”gnabb” som gör att trivseln sjunker. Något annat som påpekades som trivselhämmande var negativa medarbetare som i längden ansågs kunna påverka en hel grupp till en mer eller mindre negativ inställning. Hur övriga gruppen arbetar tycktes också påverka motivationen. Det ansågs till exempel finnas personer som inte bryr sig om att hjälpa till lite extra när det är mycket att göra.

*”Ibland så tappar man ju suget då när man ligger på o jobbar rätt hårt själv å så ser man sånna som har samma betalt som en annan och inte engagerar sig. Då är det ganska lätt att man sänks med själv. Då tröttnar man ju tillslut”*

*”Sen minskar ju trivseln om man har lite mer å göra å man stressar på för å göra sitt å så är det personer som skiter i vilket, det minskar ju trivseln. När man ser någon som inte ens bryr sig om man klarar dagen eller inte, inte bryr sig om att underlätta för någon annan”*

#### *Visar ingen förståelse*

Två av fokusgrupperna tog upp att det ibland inte finns någon förståelse mellan medarbetare eller avdelningar. Brist på kännedom om varandras uppgifter ansågs kunna leda till att det var lätt att föra över problemet på någon annan. De menade att det fanns medarbetare som inte visar någon förståelse för andras situation utan ser endast till sitt eget bästa. Enligt ett par medarbetare var det inte ovanligt att det inträffade incidenter där avdelningar, chefer och medarbetare skyller på varandra om något går fel.

*”Jag kan tycka ofta att om det blir såhär att när det blir lite sånt där snack, att vems uppgift va det att fixa det här eller vem skulle gjort det där, är sånt som kan dra ner engagemanget”*

## 5.3 Situationer som skapar för höga/svåra krav

När det gäller de frågor som berörde olika krav (jfr syftet) menade medarbetarna att upplevelsorna varierar från person till person och är individuella beroende på exempelvis personlighet, anställningstid på logistikföretaget samt erfarenhet på de olika

avdelningarna. Det diskuterades dock kring några gemensamma faktorer som besvarar frågeställning två, vilka redovisas nedan i två huvudkategorier.

### 5.3.1 Negativ stress

Vid negativ stress som uppkommer av olika orsaker kunde medarbetarna ibland tycka att det uppstod situationer där de upplevde något för höga och/eller för svåra krav.

#### *Tidsbrist*

Samtliga fokusgrupper var till synes överens om att det näst intill alltid finns något att göra på arbetsplatsen. Det nämndes att det inte var någon större risk att kraven blev för lätta och att verksamheten sällan står still.

*”Dom ser ju alltid till att göra det tight. Är det lite på lastning å process in drar de upp containrarna, så det finns ju alltid å göra liksom. Det är ju aldrig så att det är för lite å göra. Att det står stilla, det händer ju aldrig”*

*”Jag märker ju när jag kommer in, att dom gruppcheferna sätter press på sina medarbetare. Dom jobbar häcken av sig för att visa bra resultat. Dom jobbar häcken av sig en del, stressar nåt så vida pass. Det är nästan på skrämmande”*

Varje grupp diskuterade de måltal som dagligen ska uppnås. Flertalet påpekade att det var mycket fokus på måltalen och att de förväntningarna som var på dem i form av att alltid prestera så att dessa mål uppfylls kunde ge en känsla av att det ibland är för höga krav. De menade att tiden emellanåt inte räckte till för de mål som satts upp.

*”Det känns som om det är mycket stress och press på siffror”*

*”Det är ju nästan så att man inte får tiden att räcka till istället. När klockan är efter nio då får man allt pinna på lite om man ska hinna med”*

Tidsbrist var enligt medarbetarna också en följd av oväntade problem som uppkommer under vissa arbetsdagar. De påpekade att det relativt ofta inträffar något som leder till förseningar i tidsschemat och som rubbar arbetsrytmen. Flera klargjorde då att det var svårt att nå upp till måltalen och hinna med det som ska göras under dagen. Medarbetarna menade dock att kraven är förhållandevis tydliga och att det på så sätt underlättar en tuff arbetsdag.

#### *Upprepanande stress*

Flertalet medarbetare upplevde en jobbig situation när det var svårt att se något slut på den höga arbetsbelastningen. Vetskapen att det kommer att vara mycket att göra flera dagar framöver tycktes vara något som gav upphov till en känsla av negativ stress.

*”Det är nästan ett omöjligt jobb å så löser man inte problemet. Å så flyttar man det bara vidare på nästa dag, men så blir det samma sak då. Ännu mer stressigt, å stressigt, å stressigt. Det har vart så om å om igen, med allt. Alltid. Väldigt länge har det vart så i alla fall”*

*”Det kan ju funka en gång, men om det händer igen blir det ju en stress också... När man vet redan innan, att idag kommer det se tufft ut å imorn*

*kommer det se tufft ut å då blir det ingen bra stress, utan nån slags, ja nån konstig stress”*

### *Felplanering*

Det framkom att olika situationer där negativ stress kunde uppstå ibland orsakades av felplanering. Då och då tycktes det finnas oklarheter kring vart det största behovet för medarbetare finns. Det kunde enligt medarbetarna bland annat handla om att de fick hoppa mellan olika avdelningar under en och samma dag. Det har också hänt att medarbetare lånats ut till andra avdelningar när det egentligen fanns behov för dem på den avdelning som de själva tillhör. Det uppskattades inte av medarbetarna då de menade att det resulterade i att den egna avdelningen får stressa extra mycket istället.

*”Det kommer nytt folk till hus tre klockan två på eftermiddagen. Halv tre får dom order att dom ska upp hit igen. Då har dom ringt till dom tjugo över ett, å dom börjar klockan två, å säger att dom ska till hus tre. Kommer dit, hämtar sin truck men nej, du ska hit upp. Vad är det för organisation”*

*”Ser man att det kommer hur mycket som helst första timmen å man vet att man aldrig kommer att klara det, det har jag vart med om massvis med gånger. Då blir det väldigt konkret. Det är dom dagarna man blivit underbemannade å man vet att det är alldeles för lite... Sen om man vet då att de till exempel lånat ut plockare till andra lagret, så blir man väldigt irriterad”*

Tre grupper tog också upp att det kunde vara ostrukturerad planering gällande vem som skulle utföra vilken arbetsuppgift. De nämnde bland annat att det ofta var fel person på fel plats, vilket också kunde påverka stress och att kraven upplevdes som höga. Det talades om att det var många medarbetare som stundtals var utlånade till andra avdelningar. Ett exempel var att lossare ibland fick arbeta på plocken, vilket de menade kunde påverka en hel grupp negativt och att måltalen då blev svårare att nå. Någon medarbetare hade också upplevt att det många gånger blivit fel i planeringen med transportererna, vilket gav upphov till stress när flera bilar skulle latas samtidigt sent på kvällen.

### *Stress uppifrån*

En annan sorts stress som ansågs motverka en tillfredsställande arbetsdag var stress som kom från till exempel ledningen eller chaufförer. De menade att det ofta bara blev värre och gav motsatt effekt när andra kom för att stressa dem till ett högre tempo.

*”Om det är en chaufför som står å stampar å tickar som en bomb, där kan stressen också komma”*

*”Grejen är ju att när en ledare litar på mig gör jag bra ifrån mig. När någon inte gör det, försöker överdriva, va på mig eller pressa mig, då skiter jag i, fullständigt skiter jag i det”*

Det kunde också hända att många olika uppgifter delades ut samtidigt, vilket inte tycktes uppskattas av alla medarbetare. Några ansåg att det ibland gav upphov till att koncentrationen på den nuvarande uppgiften stördes. Förvirring och en onödig stress sades också kunna uppstå, vilket inte bidrog till att någon arbetsuppgift utfördes i ett högre tempo.

*”Så fort han kommer blir jag stressad. Jag vill inte att nån ska komma o säga gör det eller det. Först vill jag göra den helt klar. Annars blir jag stressad, börjar tänka på den andra å ibland gör jag fel då”*

### 5.3.2 Brister i utbildning

Några medarbetare påpekade att det inte sattes in tillräckligt med resurser till att ge samtliga anställda en tillfredsställande utbildning, vilket de menade kan påverka upplevelsen av för höga krav på arbetet.

#### *Nya arbetsuppgifter*

Flyttning av medarbetare mellan avdelningar och plötsliga förändringar av uppgifter och system kunde enligt medarbetarna vara en bidragande orsak till att höga krav upplevdes. De menade att det kunde resultera i en känsla av otrygghet och osäkerhet som ledde till en ogynnsamt stressig situation.

*”Det är ju just det att vi flyttar omkring kors å tvärs, å hit å dit. Å då kan det ju va svårt att klara av alla mål om man är ovan”*

*”Å andra sidan kan jag tycka det är jobbigt när jag vet att jag får en uppgift å jag vet att jag inte löser den. När något har ändrats å så kan man inte. Man blir som en nybörjare, då får jag panik. Då kan jag känna lite så att nej, nu vill inte jag va med mer”*

Det fanns också förståelse för att en medarbetare som började som ny på en uppgift kunde uppleva att kraven är något för höga.

*”När vi tog in timanställda som inte fattade nånting så va det ju ungefär här, ta en truck å börja jobba. Å så förväntade man sig att den personen skulle göra lika mycket som en erfaren. Det är inte så lätt när man är helt ny”*

#### *Dålig upplärning*

För svag utbildning eller ingen upplärning alls påpekades som en bidragande orsak till upplevelsen att kraven ibland är för svåra. Flera nämnde att de kände sig mer eller mindre självlärda.

*”Det är inte ofta man får, på de här åren, lära sig nånting, eller lära sig nåt bättre. Utbildning, det är ingen som säger att vi ska lära oss utan det fick vi ju lära oss själva”*

*”Jag fick ingen utbildning. Det va typ, kan du köra truck, jaa, bra här har du listan. Varsågod å kör igång”*

Vissa utbildningar som de har fått gå igenom tyckte de inte heller var utformade på rätt sätt för att samtliga skulle få en gedigen upplärning. Kvaliteten ansågs i flera fall för dålig gällande både innehåll, upplägg och längd.

*”Men sen är det... det här med strukturen hur man lär ut. Där har vi ju problem asså. Som när vi skulle lära oss... Vi satt ju här uppe å så va det via*

*skärmen som vi visa hur man skulle göra å sen skulle vi bara ner å jobba på det viset. Å det är inte det bästa sättet att lära hur folk ska jobba med det här”*

*”Det är inte rätta förutsättningar som man har fått för att lära sig saker å ting. Å det kan skapa oro och osäkerhet hos folk.*

Vissa dagar uppstår situationer där något går fel och då menade medarbetarna att det ibland är svårt att veta vad som ska göras, vilket medarbetarna ansåg kunna medföra en känsla av att kraven är för svåra. Inte minst då de också menade att det kan vara svårt att komma i kontakt med någon som vet hur det uppkomna problemet ska hanteras.

*”Det finns ju ingen som utbildar en i nånting. Man gissar sig fram hur man löser saker. Det är inte många direkt som vet hur man löser saker”*

#### **5.4 Situationer som skapar för låga/lätta krav**

Frågan om för låga eller för lätta krav, som också ger svar på frågeställning två, tycktes vara något svår att besvara då de ansåg att detta sällan upplevdes. En huvudkategori kunde skapas utifrån det som medarbetarna diskuterade kring denna fråga.

##### **5.4.1 Tristess**

I vissa fall samt under vissa perioder ansåg några medarbetare att det kunde vara för låga/lätta krav i arbetet.

##### *Enkla arbetsuppgifter*

Arbetet på logistikföretaget beskrevs som ett mycket enkelt jobb där arbetsuppgifterna inte var någon större utmaning i sig. Med undantag för några medarbetare gav de flesta liknande beskrivningar av sina arbetsuppgifter.

*”Ja, jag kör ju truck. Det är ju det jag gör i stort sett”*

Någon medarbetare ansåg att arbetet inte krävde speciellt mycket tänkande eller någon större sinnesnärvaro.

*”Det har ju blivit som en rutin, jag kan blunda å lasta”*

*”Ibland kan man ju känna så när man gör vissa jobb, att... det här kan jag ju redan. Men det är bara å bita i det sura äpplet å jobba där”*

Att arbetsuppgifterna är monotona var en orsak till att medarbetarna ansåg att de ibland upplevde för lätta krav samt att arbetet är långtråkigt. Till följd av detta menade de att arbetsdagen också var svårare att göra underhållande eftersom mer arbetsbelastning egentligen bara betyder fler upprepningar av samma arbetsuppgift. Några medarbetare ville dock tillägga att anledningen till att de anser att det är enkla och enformiga arbetsuppgifter på logistikföretaget kan bero på att de flesta av den nuvarande arbetsstyrkan har arbetat där en längre tid. Det antogs att en medarbetare som inte har haft möjligheten att utvecklas och som arbetat på samma avdelning i flera år också hade lättare för att uppleva någon form av tristess.

### *Lågt flöde*

Enligt medarbetarna var det inte allt för vanligt att det inte fanns uppgifter att utföra men ibland hände det att verksamheten stod mer eller mindre still. Låga flöden som resulterade i låg arbetsbelastning kunde leda till en känsla av tristess och att även kraven upplevdes som för låga. Under dessa tider menade medarbetarna även att känslan av att inte kunna göra någon nytta i sin tur också kunde ge upphov till negativ stress.

*”När det inte finns något att göra, den dötiden som blir då, den är fruktansvärd. Att veta att jag skulle kunna tänka mig att göra nånting men ja, du får typ gräva en grop å lägga igen den igen. Det blir lite så att man hittar jobb som egentligen inte finns. Sånt är inte roligt”*

*”Ibland känns det som om de gör lite av en gissning. Det står att vi ska ha ett visst antal och sen blir det typ hälften å det är ju ganska stor skillnad så då blir det ju inget att göra”*

Det framkom också att det var vissa avdelningar som de ansåg var mer drabbade av låg arbetsbelastning och låga krav än andra. Någon påpekade dock att det då oftast gick att få någon annan tillfällig uppgift att sysselsätta sig med istället.

## **5.5 Förbättringsområden**

Medarbetarna berörde inga nya faktorer när de uppmanades ge förslag på förändringar på arbetsplatsen, utan de återkom till tidigare diskuterade områden. Frågeställning fyra besvaras nedan under fem olika huvudkategorier. Endast medarbetarnas egna tankar och förslag framställs här.

### 5.5.1 Synligt och tillgängligt ledarskap

Medarbetarna klargjorde att ledarskapet borde bli mer tillgängligt. Främst var det gruppchefen som de ville skulle synas mer ute i produktionen och vara nära sin grupp. De menade att den som har personalansvaret också måste se den enskilda individen för att bland annat kunna göra rättvisa bedömningar när det exempelvis gäller bonussystem samt feedback. Medarbetarna önskade också att det fanns någon person som kunde samtliga arbetsuppgifter ordentligt och som fanns tillgänglig för frågor. Det var önskvärt att det fanns en person som var ute i driften som samtidigt också hade personalansvar men det behövde nödvändigtvis inte vara gruppchefen.

*”Jag tycker ju det att, den som har personalansvar ska vara mer med sin personal å jobba för att man ska kunna få förtroende för sin chef då eller den som har personalansvar över en. Dom ska veta vad det handlar om å, ja, det tycker jag”*

*”Det är väl ett önskemål det att just gruppchefen ska va mer närvarande, om man vill fråga någonting eller så. Det är ju jättesvårt att få tag i gruppchefen idag...Dom måste ju kunna hinna med å vara med sina medarbetare...”*

*”För det spelar ju ingen roll om det är gruppchef eller förman men jag vill att det är samma person som hade hand om sin personal då, funktionen och personalen”*

Ett annat förslag som de menade kunde förbättra tillgängligheten samt relationen till ledarna var att gruppchefen kunde få avsatt tid till att prata med medarbetarna i några minuter någon gång ibland.

*”Man borde få några minuter, behöver kanske bara va fem minuter i månaden eller vad som helst, så kanske man kan lösa vissa problem. Sånt där skulle också öka trivseln, att nu bryr han sig om vad jag kommer säga här nu”*

Flera medarbetare tycktes säkra på att många skulle trivas bättre på jobbet om ledarna kände sin arbetsstyrka bättre och kan se mer till den enskilda individen. De betonade också att det var mycket betydelsefullt att chefer och ledning hade en förståelse för dem och visste vad arbetet på golvet innebär, vilket betyder att de måste vara mer engagerade i driften.

### 5.5.2 Varaktiga förändringar

Samtliga grupper pratade om att förändringar i organisationen, arbetsuppgifter samt rutiner inte borde göras så ofta. De önskade att förändringarna var mer bestående för att skapa bättre trygghet och för att se om de verkligen fungerar, då de menade att det kan ta en stund innan de till exempel kan utföra ett nytt arbetsmoment utan problem. En gammal arbetsrutin behöver inte heller alltid vara dålig utan fungera mycket bra, vilket medarbetarna ansåg skulle tas hänsyn till oftare. De menade att ledningen borde tänka till en extra gång innan vissa förändringar görs.

*”Se lite mer långsiktigt, både på schema och hur man arbetar. Så man inte rycks för mycket hit å dit å för ofta i arbetsuppgifterna å hur vi arbetar. Måste bygga mer långsiktigt”*

*”Så länge det inte blir så ryckigt hela tiden. Nått nytt dyker upp å nej nej, vi kan göra det här å vi kan inte göra det som vi gjorde för två månader sen. Jag vet att det är svårt, för vi måste anpassa efter kunden också, men det kan inte va så att så fort vi börjat inarbeta nått så ska vi ändra på det”*

### 5.5.3 Delaktiga medarbetare

Delaktigheten och möjligheten att påverka sin arbetssituation upplevdes kunna förbättras än mer. Någon menade att trivseln kan sjunka snabbt om ledningen börjar ta beslut utan att engagera personalen. Om medarbetarna däremot blir tillfrågade och får vara med och uttrycka sina åsikter ansåg de att de också kunde bli mer motiverade till sitt arbete.

*”Vi är väl överens om att personalen ska vara mer delaktig i beslut som görs här, det huvudsakligen. Ja, i största möjliga mån... När dom kommer med nya idéer o sånt, förankra det på golvet innan man går till verkställande”*

*”Ja, och återigen, då kunde man sätta sig ner och diskutera fram lite förslag och se vad man kan komma med för lösning istället för å säga att nu ska det va såhär och så är det”*



En grupp pratade om att det är viktigt att lyssna till medarbetarna på golvet eftersom det ofta är de som vet vad problemen eller projekten handlar om. Det ansågs fel att låta någon som inte är insatt i verksamheten på golvet att ta beslut om det som sker i driften. De poängterade att det kan resultera i att ännu en förändring måste göras eftersom det är större risk för att det beslut som tas inte fungerar i praktiken.

När det gäller delaktighet pratade även två av grupperna om att det borde finnas ett bättre system på att låna ut medarbetare till andra avdelningar. De poängterade att det finns de som inte vill bli utlånade och att det då var fel att tvinga dem till detta. Ur diskussionerna framkom det också åsikter om att det inte var alla som passade till att utföra alla sorters arbetsuppgifter. En grupp diskuterade ett förslag om att det kunde göras en lista på dem som kunde tänka sig att rotera lite oftare än andra och kanske även på vilka avdelningar som varje medarbetare var villig att arbeta på. De menade att det på det sättet inte kommer att uppfattas som ett tvång vilket då skulle kunna bidra till ökad trivsel.

*”Rotation skulle vara mer frivilligt, jag tror det skulle funka bättre då”*

#### 5.5.4 Förbättrad kommunikation

Kommunikationen på arbetsplatsen mellan både avdelningar, medarbetare och ledare var något som flera tyckte kunde bli bättre. De pratade om att de ville att information om exempelvis en förändring skulle vara mer tydlig och förmedlas i god tid. Någon trodde att bättre kommunikation skulle kunna leda till både ökad trivsel, sammanhållning samt säkerhet.

*”Det är väldigt viktigt att få informationen rätt och i tid när dom gör nånting, innan nåt förändras, så man inte bara står där och oj, vi skulle vänt pall igen”*

*”Det sjuka ibland är ju inte ens själva förändringen, att man till exempel byter gruppchef hela tiden, utan det är ju att man inte ens vet om det knappt. Nån borde ju prata med oss”*

Det framkom speciellt att det bör bli bättre rutin på att få ut information till de som exempelvis jobbar helg, arbetar på andra avdelningar eller i andra hus.

#### 5.5.5 Ökad sammanhållning

Trivseln ansågs kunna påverkas av gruppens sammanhållning och därmed tyckte flera av medarbetarna också att det var betydelsefullt att fortsätta att bygga teamkänsla och att försöka få bort ”staketen”. De menade då att de önskade att samarbetet även skulle bli bättre mellan Process in och Process ut samt mellan medarbetare och ledning.

Det fanns förhoppningar om att grupperna kunde få använda arbetsplatsträffarna på ett annat sätt för att öka sammanhållningen. Någon gång önskade de att de kunde få göra någon aktivitet tillsammans med gruppen och gruppchefen istället för att endast ha olika jobbrelaterade diskussioner. De menade att det var viktigt att samtliga skulle få en chans att lära känna varandra som en hel grupp.

*”Att det är någon slags kompisgrupp, det är jätteviktigt för att det här ska fungera. För är det nån som känner att den inte passar in så ja, det känns som att det inte blir han å han utan att det är vi tillsammans...”*

Flera medarbetare kom med önskningar om att det borde anordnas mer aktiviteter utanför arbetstid, något som de ansåg hade förekommit allt mer sällan på senare tid. Det påpekades då att samtliga medarbetare skulle inkluderas.

*”Att man gör mer saker tillsammans. Där alla är med, å alla blir tillfrågade. Sen behöver inte alla va med, absolut inte. Men alla ska i alla fall fått frågan”*

I samband med diskussionen om det tidigare nämnda takraset kom det också på tal att mätetalen kan vara något som gör att samarbetet minskar.

*”Jag tror det handlar om att vi inte hade några mätetal den veckan, la sina siffror döda som vi säger då, vi hade släppt allt det. Mycket tryck från gruppchefer, högre chefer å andra medarbetare... Det va liksom, vi kör inte det den här veckan utan fokuserar på det som var för dagen... Gruppcheferna får en mycket mer avslappnad attityd, och funktionsledare å medarbetare. Vi har pratat om det här ganska mycket faktiskt. Det va skönt att slippa det där tänket där”*

Det framkom ingen specifik önskan om att måltalen helt skulle tas bort men någon grupp diskuterade att arbetsdagen kunde bli mer trivsamt om inte all fokus låg på detta. Det aktuella bonussystemet kom också på tal och det diskuterades om detta system kanske borde tas bort ur verksamheten. Några ansåg att detta system på ett sätt bidrog till en mer splittrande känsla, vilket de menade påverkade både sammanhållningen och trivselt negativt. Någon tydlig åsikt eller önskan om detta klargjordes dock aldrig.

#### 5.5.6 Förändring av schemat

Schemat nämndes i varje fokusgrupp och det fanns några olika åsikter när det gäller denna fråga. De var också införstådda med att det var svårt att tillgodose samtliga medarbetares önskningar men de menade att schemat borde anpassas mer efter hur kroppen påverkas av de olika tiderna. Många verkade ha uppfattningen att det nuvarande schemat var sämre och mer oregelbundet än tidigare. Detta tycktes påverka sömnen och dagsrytmen negativt och därmed menade de att arbetstiderna också borde anpassas efter vad som är mest hälsosamt för dem. Någon påpekade främst att det var arbetstiderna på helgen som var påfrestande.

*”Förr då va det tvärtom. Då jobbade du 05.30 till två. Den förmiddagsveckan var helgvecka. Sen plötsligt kom det en lördag, jag har sovorgon grabbar...jag ska inte upp halv sex...jag ska sju till jobbet. Fattar du hur mycket det gör. Å då är du på samma nivå hela tiden...nu är du där, går upp, går ner, går upp å sen ska du gå upp halv sex nästa vecka”*

Någon grupp tog också upp att det skulle kunna vara bättre att inte byta skift varannan vecka. De diskuterade fram att det kanske skulle vara bättre att jobba två förmiddagsskift följt av två eftermiddagsskift då kroppen får en bättre möjlighet att vänja sig vid intervallerna. Precis som med övriga förändringar menade några att även

schemat borde få vara en längre tidsperiod. De poängterade också att schemaförändringar inte endast drabbar medarbetarna utan även deras familjer.

*”Men det ändras ju för ofta. Sätter man ett nytt schema så måste man väl ändå låta det gå nåt år, å inte byta efter ett halvår å säga att nu ska vi byta igen. Då vet man ju inte riktigt hur det har funkade egentligen...”*

*”Man tappar balansen... Tänk dom som har små barn å alla drabbas, å allt med dagis o så. Det blir en stress för dom också”*

## 5.6 Fokusgrupper som metod

Fokusgrupper var en fungerande metod för att besvara frågeställningarna i detta examensarbete. Då 22 medarbetare valde att delta var det många olika tankar och åsikter som framställdes. Samtliga grupper och medarbetare diskuterade och bidrog med sina uppfattningar kring de förberedda ämnesområdena.

### 5.6.1 Praktisk genomförbarhet

Förarbetet inför intervjuerna med fokusgrupperna var något tidskrävande och genomfördes inte helt utan ansträngning. På grund av företagets storlek krävdes god planering och tillfredställande informationskanaler för att nå ut med information till medarbetarna och rekrytera deltagare. Då de anmälda medarbetarna på logistikföretaget endast kunde delas in efter arbetstid fanns det ingen möjlighet till att ta hänsyn till andra personliga egenskaper. Gruppernas struktur blev således väldigt olika, vilket också resulterade i olika interaktion i de skilda grupperna. En av medarbetarna kommenterade också problematiken kring att sätta samman en tillfredsställande fokusgrupp i detta avseende.

*”Är man från olika hus och olika avdelningar så är det svårt att enas runt nånting men är man från samma avdelning så blir man kanske rätt inskränkt i det, då ser man bara det, så det är både och. Jättesvårt hur man kan sätta ihop en sån här grupp”*

Intervjuerna i sig genomfördes utan större problem och även transkriberingen samt analysarbetet kunde slutföras obehindrat, även om det också var delar som krävde mycket tid.

### 5.6.2 Relevant och valid information

För att undvika diskussioner kring irrelevanta ämnen under intervjuerna fanns det ibland behov av att försöka styra gruppen något. Intervjuerna var emellertid ett tillfälle för medarbetarna att prata om frågor som de kanske vanligtvis inte diskuterar. Då det fanns en tidsbegränsning att ta hänsyn till var det dock mer eller mindre nödvändigt att gruppen höll diskussionen förhållandevis nära ämnesområdet. Det upptäcktes också i en av grupperna.

*”Det hade kanske behövt vara lite mer disciplinerat för oss kanske”*

Under intervjuerna behövde några av grupperna avstyrning från att diskutera mer interna och i detta fall oväsentliga händelser medan en annan grupp var i större behov av att få följdfrågor och vägledning för att kunna öppna upp en diskussion. Grupperna höll sig dock överlag till ämnesområdet och intervjuerna bidrog slutligen till information som var relevant för studien.

### 5.6.3 Användbar information

Fokusgruppsintervjuerna resulterade i ett stort material som bidrog till användbar information. Medarbetarna har uttalat flera olika åsikter och tankar kring engagemang, upplevda krav, trivsel och den psykosociala arbetsmiljön. Det framkomna resultatet kan komma att användas som stöd för vidare diskussion med ledning och medarbetare i ämnet. Möjligtvis kan materialet också verka som underlag inför eventuella åtgärder och förändringar på logistikföretaget.

### 5.6.4 Tillfredsställande metod för berörda

Genom att intervjuerna genomfördes i fokusgrupper fick medarbetarna möjligheten att utbyta funderingar och diskutera frågor som berör deras egen psykosociala arbetsmiljö. Några menade att det var frågor som var betydelsefulla och som var värda att diskuteras. Samtidigt var det en chans att få prata med sina arbetskamrater på ett annat sätt än vad de mestadels var vana vid under pågående arbete.

*”Ja, det blir ju så att man lär känna varann lite bättre också, det blir ju på en helt annan nivå än nere på arbetsplatsen. Där nere på golvet asså, där kan det vara det här arbetsmässiga, mycket snack om till exempel bara själva pallen. Här är det lite djupare om problematiken”*

*”Som det här mötet, här har vi möjlighet å, hur ofta har vi tid å prata öppet om dom här punkterna. Mer sånt hjälper en hel del faktiskt. Jag har till exempel inte pratat med [REDACTED] på flera år typ...”*

*”För då lyssnar vi på hans ide, å hans å hans, å så kanske jag ändrar min uppfattning också. Jaha, va det så han tänkte, det tänkte inte jag på...”*

Att grupperna inkluderade fem och sex deltagare tycktes vara ett passande antal. Enligt några deltagare verkade det vara en relativt positiv upplevelse att intervjuerna ägde rum i en mindre grupp.

*”Det är nog lättare att sitta i smågrupper såhär, helt okej”*

Medarbetarna upplevdes som förhållandevis trygga under intervjuerna då samtliga medarbetare uttryckte sina åsikter utan större problem. Några medarbetare var dock naturligt mer talföra än andra. Materialet har utan problem kunnat analyseras och bearbetas till ett resultat som i detta arbete kan bedömas relevant. Därmed anses fokusgrupper ha varit en tillämpbar och passande metod utifrån syftet i denna uppsats.

## 6. DISKUSSION

I det här avsnittet kommer det föras en diskussion kring metoden som använts samt om de etiska aspekter som beaktats under arbetets gång. Detta efterföljs av en diskussion som behandlar det redovisade resultatet utifrån genomförda fokusgruppsintervjuer.

### 6.1 Metoddiskussion

Valet att göra en begränsning till en pilotstudie grundas på den enkla anledning att en mer omfattande studie inte skulle gå att genomföra på den tid som var avsatt för detta examensarbete. Den kvalitativa ansatsen med fokusgrupper anses ha varit ett bra tillvägagångssätt för att kunna besvara studiens frågeställningar. Det är i det här fallet att föredra eftersom en kvantitativ ansats inte skulle kunna ge lika djupgående eller beskrivande svar. Med en kvantitativ metod hade dock flera medarbetare kunnat nås (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket hade kunnat resultera i en mer allmän bild av hur den psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget uppfattas av medarbetarna. Trots detta ansågs det mer värdefullt att välja en kvalitativ metod för att kunna fånga en djupare förståelse för medarbetarnas verkliga uppfattningar om den psykosociala arbetsmiljön på företaget. Det kan för företaget vara enklare att börja bearbeta eventuella problem om de är mer konkret beskrivna jämfört med mer abstrakt enkätdata. Interaktionen mellan medarbetare, som kan leda till större insikt och förståelse för andras tankar samt nya idéer, skulle också vara svårt att fånga om ett annat metodval hade gjorts.

Då fokusgruppsansatsen är en metod som engagerar fler medarbetare kan det också leda till att fler medarbetare får en större medvetenhet kring frågorna som diskuteras under intervjuerna. Övervägande del av övrig arbetsstyrka tros i detta fall också ha kännedom om att dessa intervjuer har ägt rum. Medarbetarna har ställt upp på frivillig basis och har bidragit med sina åsikter på företagens och författarens önskan. Därmed skapas troligtvis också en förhoppning om att dessa intervjuer leder till något positivt för medarbetarna. Logistikföretaget får således större press på sig att agera och åstadkomma förbättringar. Om inga förbättringar sker eller om feedback från ledningen uteblir kan besvikelse och frustration uppstå bland medarbetarna. Fokusgrupper som metod skulle på det sättet, om det vill sig illa, kunna leda till en sämre psykosocial arbetsmiljö.

Sett till tidsramen för denna uppsats kanske intervjuerna utfördes något sent. Med tanke på det förarbete som krävdes för att rekrytera deltagare samt planläggningen för fokusgruppernas tidsschema var det dock omöjligt att utföra intervjuerna tidigare. Till skillnad från enskilda intervjuer kan fokusgrupper tyckas något svårare att planera, då exempelvis tider ska anpassas efter flera deltagare. Det ansågs fördelaktigt att genomföra intervjuerna under fyra olika dagar med en veckas mellanrum då det fanns möjlighet till att införskaffa ny energi och påbörja transkriberingen av intervjuerna under denna tid.

Urvalsmetoden som användes kan tyckas påverka resultatet då medarbetarna frivilligt anmälde sitt deltagande och därmed kunde inga strategiska val av deltagare med specifika karaktärsdrag göras. Det kan vara så att de som valde att medverka också har ett större intresse av området och kan ha diskuterat ämnet tidigare. Det finns också en tanke om att de som ogillar att prata inför andra också avböjt att delta. Det kan ses som en nackdel eftersom dessa individers åsikter också skulle vara av värde för resultatet.

Däremot skulle intervjuer med övervägande blyga deltagare troligtvis inte ge lika mycket material till resultatet.

För att få en mer jämn fördelning mellan könen hade det exempelvis varit önskvärt om fler kvinnor hade deltagit i grupperna. Även om kvinnorna är minoritet bland de kollektivanställda hade ytterligare två deltagande kvinnor avspeglat en mer korrekt bild av antalet kollektivanställda kvinnor i förhållande till kollektivanställda män på företaget. Precis som genusaspekten kan åldern också vara något som påverkat resultatet. Deltagarnas ålder efterfrågades inte men det var tydligt att samtliga deltagare inte var i samma åldersgrupp. Det kan delvis bekräftas av anställningstiden som de uppgav varierade mellan 4-25 år. Olika uppfattningar kring frågorna i denna studie kan därmed vara en följd av medarbetarnas olika upplevda erfarenheter från arbetstiden på logistikföretaget samt från eventuella tidigare arbetsplatser. Med ett annat urval, exempelvis fler kvinnor och fler från en yngre åldersgrupp, skulle det troligen finnas andra levda erfarenheter bland medarbetarna som skulle komma att spegla just deras enskilda uppfattningar i frågorna. Möjligen skulle det alltså ha framkommit andra resultat om andra personer medverkat i intervjuerna. Det fanns dock varken tid eller resurser till att genomföra urvalet på något annat sätt.

Indelningen av grupperna gjordes inte utefter ett syfte att få dem antingen homogena eller heterogena. Enligt bland andra Kitzinger (1995), Krippendorff (2004) och Litosseliti (2003) kan det vara fördelaktigt att försöka dela in deltagarna i mer homogena grupper. De menar att grupper som befinner sig i liknande sociala positioner samt har liknande karaktärsdrag generellt upplever en större trygghet och delger mer personliga åsikter till varandra. I denna studie kan grupperna tyckas vara förhållandevis homogena då de exempelvis inkluderade medarbetare från samma arbetsplats och som övervägande även var från samma skift. Ingen gruppchef eller högre ledare deltog heller i någon av de fyra fokusgrupperna. Till viss del märktes det dock att de grupper som arbetat mer tillsammans hade liknande åsikter och kunde föra en mer obehindrad dialog med varandra. Den grupp som ansågs vara mest heterogen diskuterade trots det mycket med varandra och verkade inte ha några problem att uttrycka sina åsikter. Däremot hade de svårare att diskutera utan att komma in på sidospår, men då det också har bidragit till viss värdefull information var det inte alltid en nackdel. Det kan dock anses att det även finns nackdelar med homogena fokusgrupper. Dynamiken i gruppen kan bli mindre och det finns risk för att individerna har liknande åsikter och tankar om det som ska diskuteras. Det kan i så fall ge upphov till mindre kreativitet och kanske också mindre information och material.

Frågorna som ställdes var konstruerades efter vilka områden som skulle diskuteras i fokusgrupperna. Frågorna testades inte innan intervjuerna, vilket kan ses som en svaghet då det skulle kunna ge en indikation på hur de uppfattades och om de var enkla att förstå och besvara. Om frågorna hade prövats hade intervjuguiden möjligtvis sett annorlunda ut då kommentarer på frågorna hade kunnat fås. Innan intervjuerna ägde rum diskuterades dock frågorna med handledare samt studiekamrater och upplägget av intervjuguiden utformades även efter rekommendationer av Krueger (1998). Valet att göra en semi-strukturerad intervjuguide som inte efterföljdes helt gjordes just för att till viss del låta medarbetarna styra diskussionen själva och möjliggöra för eventuella följdfrågor. Om en striktare intervjuguide hade använts hade det varit svårare att följa upp diskussioner som inte var direkt kopplade till frågorna (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuguiden fungerade övervägande bra och medarbetarna tycktes inte ha några större problem att besvara frågorna. Frågorna om förväntningar och krav (se bilaga 1)

var möjligen något långa och tycktes kräva lite extra betänketid innan någon svarade. Dessa frågor gav också mer spretiga svar vilket ger en indikation på att de frågorna kanske hade behövt förenklas något. Det finns dock en tanke om att medarbetarna hade svårare att besvara dessa frågor just för att de också hade svårare att relatera till situationer då de upplevde för höga eller för låga krav. Några ändringar i intervjuguiden gjordes därför inte från intervju till intervju. Det finns en möjlighet att diskussionerna skulle blivit annorlunda om dessa frågor hade formulerats om, men det är svårt att veta om det skulle ha resulterat i mer uttömmande svar. Följdfrågorna som ställdes varierade däremot beroende på svar vilket också gav olika fokus på ämnesområden inom de olika grupperna. Detta kan ha påverkat resultatet eftersom grupperna således inte diskuterat om exakt samma områden eller fört diskussionerna på helt lika sätt.

Det tycktes inte vara någon skillnad i interaktionen mellan de två grupperna som bestod av fem deltagare och de två grupperna som inkluderade sex medarbetare. I enlighet med Trost (2005) och Wibeck (2000) anses detta antalet deltagare vara passande för dessa fokusgrupper. Fler deltagare i varje grupp skulle sannolikt blivit för många då det antas bidra till en ökad risk för att någon individ väljer att inte delge sina personliga åsikter. Att inkludera mer än sex deltagare i varje grupp tros därför inte generera i mer relevant eller användbar information. För att få åsikter från fler medarbetare anses det bättre att satsa på att utöka antalet fokusgrupper. Färre medarbetare än fyra skulle troligen leda till kortare diskussioner och det finns då också risk för att betydelsefulla tankar och berättelser uteblir.

En osäkerhet med metoden är att deltagarna kan ha varit något återhållsamma med sina svar eftersom de kanske inte ville delge sina tankar fullt ut för andra deltagare. En annan tanke är att de möjligen tyckte att det kändes obekvämt att intervjuerna spelades in på band. Som Trost (2005) tar upp finns det också en risk för att de som är mer talföra och dominant tar över och att de som är mer tystlåtna lätt kommer i skymundan. Å andra sidan kan det vara så att de som vanligtvis är mer tystlåtna istället vågar ta för sig mer när de får tillfälle att prata i en mindre grupp och när andra deltagare i gruppen öppnar upp för en diskussion. Under dessa fyra gruppintervjuer har det funnits de som pratat mer eller mindre men samtliga deltagare har haft tankar och åsikter om ämnet. Då inga gruppchefer deltog i intervjuerna finns det trots allt ingen anledning att tro att någon skulle ha valt att inte delge sina tankar fullt ut på grund av just den aspekten.

Transkriberingen och analysarbetet var precis som förarbetet en tidskrävande del i processen, men inga större hinder påträffades under detta arbete. Innehållsanalys som användes vid analysarbetet av det transkriberade materialet anses relevant för att fånga det väsentliga som sagts under gruppintervjuerna. Samtliga analysenheter har noggrant bearbetats för att utesluta att eventuella bifynd skulle förbises. Det finns trots det en risk för att tyngdpunkt har lagts på just frågeställningarna (Kvale & Brinkmann, 2009). I ett par intervjuer var det något svårare att uppfatta det som var väsentligt på grund av medarbetarnas diskussioner om mindre relevanta ting. Det finns i dessa fall en risk för att viss adekvat information har missats. I ett försök att tillgodose detta har dock lite extra tid ägnats till det aktuella analysmaterialet, vilket är i enlighet med Kvale och Brinkmann (2009). De huvudkategorier samt subkategorier som skapats bygger på vad som framkommit ur materialet under analysarbetets gång. Extra uppmärksamhet gavs bland annat till oförutsägbar information samt faktorer och ämnesområden som benämndes flertalet gånger. Eftersom deltagarna uppgav liknande svar och berörde samma faktorer på frågorna om engagemang och trivsel blev det svårt att redovisa resultaten efter frågeställningarnas ordning. Uppsatsen anses dock inte påverkas

negativt av detta eftersom resultaten ändå bedöms vara framställda på ett logiskt sätt. Citat har kunnat användas från samtliga intervjuer vilket bekräftar att alla grupper bidrog med relevanta utsagor. Vissa citat har dock inte kunnat användas på grund av risken för identifiering men några av dem har istället omformulerats till text och därmed kunnat redovisas ändå.

Det krävs en hel del arbete med en studie som denna, vilket inte minst märktes när det gäller förarbetet och praktiska betingelser som ska ordnas. Det är viktigt att ha tillräckligt med tid som planeras väl för att studien ska bli genomförd inom en rimlig tidsram. Företagets storlek med många medarbetare och olika avdelningar gjorde det mer tidskrävande än väntat. Uppdraget har varit något styrt av medarbetarnas tidsschema och andra möjligheter att nå personal på arbetsplatsen, vilket också påverkade flexibiliteten något. Fokusgruppsintervjuerna resulterade i ett relevant och tillräckligt material där grupperna många gånger diskuterade samma eller liknande faktorer. Då syftet och frågeställningarna har kunnat besvaras på ett relativt tillfredsställande sätt anses fokusgrupper vara en metod som möjligen även skulle fungera i en mer omfattande studie med liknande avseende. Till skillnad från enskilda intervjuer nås också en större del av arbetsstyrkan, vilket kan anses fördelaktigt på en större arbetsplats med många anställda. Därmed tros fokusgrupper också vara en lämplig metod för andra liknande företag som vill genomföra en studie utifrån liknande syfte och förutsättningar. Det antas dock vara nödvändigt med ordentlig planering inför exempelvis information och urval samt en väl utarbetad tidsplan för att genomföra denna studie i en större skala.

#### 6.1.1 Trovärdighet, giltighet och överförbarhet

Rollen som författaren har haft som moderator kan diskuteras. Någon större erfarenhet av intervjuer fanns inte sedan innan och det var första gången som författaren genomförde fokusgrupper. Som Trost (2005) poängterar är det betydelsefullt att intervjuaren skapar en ”vi-känsla” och förtroende mellan gruppdeltagarna. Genom introduktionen och de inledande frågorna skapades förhoppningsvis en förståelse för syftet och en avslappnad stämning som kan ha bidragit till att medarbetarna gav ärliga svar. Medarbetarna använde stundtals förkortningar och termer som till viss del var okända, vilket också kan ha inverkat något på resultatet. Vid större oklarheter har dock författaren bett om en förklaring vilket inte uppfattades som något problem. Det kanske hade varit möjligt att vara mer strikt gällande frågorna och avbryta deltagarna när de pratade om mer ovidkommande saker. Vid något tillfälle ledde dock ett sidospår fram till en väsentlig diskussion som kanske aldrig hade uppkommit vid en mer styrd intervju.

Trovärdigheten kan ha påverkats av författarens förförståelse. Då arbetsplatsen, arbetsuppgifterna och arbetssituationen på logistikföretaget var okänd, med undantag för ett fåtal besök, fanns det dock ingen erfarenhet eller djupare kunskap om just denna arbetsplats. Någon deltagare var heller inte känd sedan innan. Förberedelser som inläsning av material och litteratur kring företaget och området psykosocial arbetsmiljö medförde dock vissa funderingar kring ämnet. En medvetenhet kring denna förförståelse har dock funnits genomgående under arbetets gång (Malterud, 2009). En så objektiv roll som möjligt intogs till både deltagarna och de ämnesområden som diskuterades under fokusgruppsintervjuerna. Detta kan förhoppningsvis öka att resultatet blir mer korrekt och representativt för forskningsområdet, vilket innebär ökad vetenskaplig kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2009).



Författaren har varit ensam om att genomföra, transkribera, analysera och tolka intervjuerna. Om det hade varit flera medskapare inblandade i olika delar av arbetet skulle det funnits en större risk för mindre konsekventa metoder och feltolkningar. Det kan således också vara en mindre risk att bias inte upptäcks under studiens genomförande. Att samtliga moment har utförts på liknande sätt kan därmed ge resultatet en viss giltighet (Graneheim & Lundman, 2003). Möjligheten att upptäcka eventuella tendenser till bias och ensidiga tolkningar ökar också genom. För att ytterligare försöka stärka studiens resultat har tillvägagångssättet beskrivits utförligt i metoddelen. Därmed finns det en möjlighet för läsare att bilda en egen uppfattning om resultatets giltighet och forskare har också en chans att efterlikna metoden i en snarlik undersökning. Studiens giltighet kan även fastställas ytterligare om de citat som redovisas anses passande till resultatet (Graneheim & Lundman, 2004). Frågorna tycks också vara förhållandevis tydliga och har utformats på ett sådant sätt att de inte skulle vara ledande. Om tid hade funnits hade det dock varit önskvärt med en förstudie för att testa frågorna. På så sätt hade intervjuguiden möjligen kunnat anpassas ytterligare till fokusgrupperna.

Med samma deltagare och kontext antas resultatet i en ny studie kunna bli likt det som framkom här. Resultatet kan dock inte anses vara överförbart då det är svårt att säga om resultatet skulle bli desamma i en helt ny undersökning under andra förhållanden och med andra deltagare på företaget. Resultatet i denna studie bygger på medarbetarnas subjektiva upplevelser och är därmed individuella. Urvalsmetoden, som inte på något sätt försökte maximera den kvalitativa variationen, leder också till att inte alla medarbetares förekommande uppfattningar kring frågorna representeras i denna studie. Dessutom är urvalet i denna studie förhållandevis litet. Resultatet är således inte generaliserbart och kan inte överföras till någon annan studiepopulation.

### 6.1.2 Etik

Under hela arbetets gång har olika etiska överväganden tagits i beaktande för att försäkra att ingen berörd ska ta skada. Informerat samtycke har säkrats på ett tillfredsställande sätt genom att medarbetarna fått skriftlig och muntlig information om studien samt själva signerat sitt godkännande till deltagande. Någon deltagare kan dock ha varit frånvarande vid den muntliga presentationen men har trots det valt att delta. Innan intervjuens start gavs också medarbetarna en kort introduktion med bland annat information om etiska aspekter samt att de har rätt att avbryta när de så önskar. Därmed tros ingen ha medverkat mot sin vilja.

Precis som Trost (2005) påpekar är det omöjligt att garantera att deltagarna inte delger sina erfarenheter från intervjuerna till andra. I ett försök att minska spridningen av det som skulle diskuteras under intervjun togs denna etiska aspekt upp innan intervjuerna började. Önskan om att informationen skulle stanna inom gruppen verkade till synes bli godtagbar i samtliga grupper innan intervjustart.

För att garantera medarbetarna konfidentialitet har namn och information om medarbetarna utelämnats i uppsatsen för att inte avslöja någons identitet. Några citat har också fått utelämnas för att undvika att någon medarbetare skulle kunna avslöjas genom ett uttalande. Ingen annan än författaren har fått eller kommer att få ta del av varken ljudfilerna från intervjuerna eller det transkriberade materialet.

Någon medarbetare tros inte ha tagit skada eller känt sig kränkt av intervjun. Inte heller resultatet av studien förmodas ge några negativa följder för medarbetarna. Då medarbetarna också kommer att få ta del av den slutgiltiga studien och dess resultat borde ingen känna att de inte har möjlighet att få veta om vad som presenteras i studien.

## 6.2 Resultatdiskussion

Det var uppenbart att arbetsplatsen har en betydande roll för den psykosociala hälsan bland medarbetarna på företaget. Den psykosociala arbetsmiljön påverkas av många olika faktorer på arbetsplatsen (Furnham, 2005, Kaufmann & Kaufmann, 2005, Lennér Axelson & Thylefors, 2005), vilket också kom fram under intervjuerna. I likhet med vad som kan utläsas i målområde 4 i mål för folkhälsan (Regeringens proposition, 2002) nämnde medarbetarna bland annat trygghet, lika villkor och delaktighet som faktorer som påverkar en god arbetsmiljö.

Det faktum att frågorna om engagemang och trivsel kunde kategoriseras in under samma rubriker har också medfört tankar kring uppfattningen om dessa begrepp. Det kan vara så att medarbetarna inte anser att det finns någon större skillnad på dessa två uttryck och därför svarar liknande. En annan tanke är att begreppen går lite hand i hand och att medarbetarna trivs på arbetet när de är motiverade och engagerade.

De huvudkategorier och det resultat som framkommit under intervjuerna har inte bidragit till någon större förvåning. En del faktorer som nämndes förväntades ha en mer betydande roll för medarbetarens trivsel än vad som antydde av medarbetarna själva. Ett exempel på det är de monotona arbetsuppgifterna, som nedan diskuteras vidare. Överraskande var också att diskussionerna behandlade så pass många olika faktorer, vilket också resulterade i relativt många kategorier.

Många kategorier kan knytas samman med varandra och kan tyckas vara något lika eller påverka varandra. Det är ändå intressant att se att det som ansågs bidra till engagemang och trivsel inte var detsamma som diskuterades gällande faktorer som minskade engagemang och trivsel. Ingen positiv huvudkategori är direkt motsvarighet till någon av de negativa huvudkategorierna, vilket kan sammankopplas med Hertzbergs motivationsteori som menar att de faktorer som skapar trivsel och motivation inte är desamma som orsakar mindre engagemang eller missnöje (Hertzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Första kategorin som skapades var ”yttre och inre belöningar” där medarbetarna menade att de vill känna att de gör nytta och åstadkommer något betydelsefullt på jobbet, vilket går i linje med Hackman och Oldhams (1980) begrepp *uppgiftens betydelse*. Vissa ansåg att lönen var en tillräcklig anledning till att vara engagerad på arbetet och att andra förmåner också bidrog till trivsel. Dessa faktorer kan kopplas till hygienfaktorerna i Herzbergs tvåfaktorteori men enligt denna modell kan inte dessa faktorer bidra till någon ökad motivation eller trivsel. Däremot skulle frånvaron av dessa faktorer kunna leda till att medarbetarna känner sig missnöjda (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Lönen är en faktor som enligt Alderfer (1972) tillhör den lägsta nivån av behov, *materiella existensbehoven*, för att uppleva en tillfredsställande arbetsmiljö. Även andra tjänsteförmåner, vilket medarbetarna också nämnde som en positiv faktor, inkluderas i detta behov. Lönen har dock inte endast

materiell existensrelevans, utan påverkar även på ett psykologiskt plan. Upplevelsen av orättvist låg lön kan exempelvis vara en riskfaktor för stressrelaterad ohälsa (Siegrist & Theorell, 2006). Utifrån denna aspekt kan det vara aktuellt för företaget att exempelvis tänka över eventuella bonussystem.

Utvecklingsmöjligheter var en faktor som på företaget ansågs ha en positiv inverkan på medarbetarnas engagemang och trivsel. Denna komponent är en av Herzberg, Mausner och Snydermans (1993) motivationsfaktorer som även anses kunna skapa trivsel. Medarbetarna menade att logistikföretaget erbjöd relativt goda karriärmöjligheter vilket kan ses som sporrande för motivationen. I ERG-teorin benämns också behovet av utveckling som *personlig tillväxt*, vilket bland annat kan tillfredsställas genom utmaningar (Alderfer, 1972).

Just utmaningar var något som också nämndes som en bidragande faktor till ökat engagemang och trivsel. Det kan anses något underligt att vissa medarbetare tycktes bli motiverade när det exempelvis uppstod olika problem. Precis som Lockes (1968) målsättningsteori menar kan det dock vara mer motiverande att ställas inför mål som är svårare att nå. Det anses däremot vara bättre att inte ha några mål alls än att ha uppsatta mål som i princip är ouppnåeliga (Wright et al., 1993). I enlighet med samma teori pratade medarbetarna om att en tung arbetsdag med för höga måltal i förhållande till tid och resurser kunde leda till negativ stress. En tanke är att försöka se till en längre tidsperiod och inte endast till de mål som ska uppnås en enskild dag. Det kan också tänkas betydelsefullt att det finns förståelse för den enskilda medarbetaren och dennes individuella förutsättningar för att nå målen. En intressant diskussion som kom fram gällande måltalen var den som berörde perioden då logistikföretaget fick kämpa lite extra på grund av ett takras. En grupp pratade då om att de hade utfört bra prestationer trots att de inte haft några måltal som skulle eftersträvas. Det skapar då funderingar kring om det alltid är befogat att arbeta efter uppsatta mål. Något som medarbetarna dock nämnde som en bidragande faktor till det goda arbetet under denna period var det ökade samarbetet.

Sociala relationer nämns i flera teorier som en viktig komponent för att uppnå både motivation, arbetstillfredsställelse samt en god hälsa (Alderfer 1972, Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, Karasek & Theorell, 1990, Maslow, 1954, ). Arbetskamrater var det första många medarbetare uppgav som en trivselfaktor vilket också bekräftar att det sociala utbytet är av stor betydelse. Frånvaro av socialt stöd är en faktor som också kan kopplas till korttidssjukfrånvaro (FHI, 2004). På en arbetsplats som detta logistikföretag där relativt mycket ensamarbete utförs kan det tänkas vara än mer värdefullt när det anordnas någon aktivitet eller när medarbetarna får tillfälle till en liten pratstund med varandra. Det fanns önsknings om att skapa mer aktiviteter utanför arbetstid då de menade att det brukade uppskattas när det väl genomfördes. Det kan dock diskuteras hur lämpligt det är att företaget påverkar medarbetarnas fritid. Ansvar för dessa aktiviteter bör kanske därför inte ligga helt på företaget utan medarbetarna bör ta egna initiativ och visa att det även ligger i deras intresse. En önskan från medarbetarna var att någon gång använda tiden som är avsatt till arbetsplatsträffarna för att utföra någon annan social aktivitet. Om detta är möjligt skulle det tänkas vara ett bra tillfälle för medarbetarna att arbeta för goda sociala relationer och ökad sammanhållning, eventuellt även tillsammans med gruppchef och ledning.

Det var ganska förväntat att ledarskapet skulle bli ett område som diskuterades i samtliga grupper. Något som ansågs positivt var att förtroendet mellan medarbetare och

ledning tycktes ha ökat. Medarbetarna upplevde större tillit och kände också att de numer fick ta ett större ansvar. Utökat ansvar kan kopplas samman med arbetsberikning, vilket innebär att ge medarbetaren större utrymme att själv hantera sin arbetsdag. Herzbergs tvåfaktorteori styrker också att just ansvar är en faktor som bidrar till arbetstillfredsställelse och motivation. (Hertzberg, Mausner & Snyderman, 1993). I arbetskaraktäristikamodellen inkluderas även ansvar i begreppet *autonomi* som i denna modell anses vara en förutsättning för att uppleva arbetstillfredsställelse och motivation (Hackman & Oldham, 1980).

Ledarskapet ansågs enligt medarbetarna kunna förbättras på flera sätt. Det är vida känt att ledarskapet på olika sätt inverkar på medarbetares välbefinnande, engagemang och trivsel (Furnham, 2005, Hanson, 2004, Kaufmann & Kaufmann, 2005). Önskingen att gruppchefen bör vara mer ute i driften är ett förslag som kan tyckas viktigt att tillgodose. En arbetsplats med många anställda har troligtvis ett behov av en närmare chef som är lättillgänglig då det på ett större företag inte finns samma möjligheter för medarbetare att nå övriga ledningen. I motsats till medarbetare på ett mindre företag har medarbetare på ett större företag svårare för att bli sedda och möjligen även svårare för att få en känsla att han eller hon är behövd på arbetsplatsen (SOU, 2002). Då gruppchefen är medarbetarnas närmsta ledare kan det därför tyckas betydelsefullt att denne finns till hands och visar intresse för sina medarbetare. Att ha en gruppchef som känner sin grupp och som har vetskap om de prestationer som utförs är också viktigt vid exempelvis arbetsfördelning och feedback. Gruppchefen bör också besitta kunskap om bland annat arbetsmomenten, arbetsrutiner och säkerhet för att på bästa sätt kunna besvara frågor och hjälpa sin grupp vid behov.

Något annat som ansåg minska engagemanget och trivseln var glappet mellan ledningen och medarbetarna. Det fanns en uppfattning om att ledningen ibland saknade förståelse för deras arbetssituation. Detta kan tänkas leda till ökade klyftor, vilket inte kan anses fördelaktigt för varken sammanhållningen eller trivseln. Som någon medarbetare föreslog kanske detta skulle kunna förebyggas genom att ledningen oftare gör besök nere på golvet. Det fanns också vissa frågetecken kring hur ledningen på bästa sätt kunde nås. Det kan därför tyckas vara positivt att klargöra vem eller vilka personer som kan kontaktas vid olika frågor, idéer eller problem. För att förtydliga arbetsrollerna är en annan idé att göra utförliga arbetsbeskrivningar på vad som exempelvis förväntas av en medarbetare respektive en gruppchef. Ansvarsområden skulle då också kunna specificeras och även ungefärlig tidsfördelning för de olika arbetsuppgifterna.

Medarbetarna ansåg att det fanns ett problem med ständiga förändringar och omorganisationer, vilket tycktes väcka frustration och osäkerhet på arbetsplatsen. Möjligheten att vara delaktig i beslut om dessa förändringar ansågs också vara något begränsad. Delaktighet anses vara en viktig komponent som enligt flera teorier och modeller bidrar till ökad motivation och arbetstillfredsställelse (Hertzberg, Mausner & Snyderman, 1993, Hackman & Oldham, 1980, Hanson, 2004).

Ledarskap som uppmuntrar till delaktighet och empowerment bidrar enligt Zhang och Bartol (2010) till att medarbetarnas motivation samt kreativitet ökar. Nielsen med flera (2004) menar att högt beslutsutrymme minskar stress och ohälsa på arbetet. Det ger också medarbetarna större möjligheter för att hantera de utmaningar som finns på arbetsplatsen, vilket i sin tur minskar behovet av att använda frånvaro som en

copingstrategi<sup>12</sup>. Vidare menar de att medarbetare som i större utsträckning får vara med och ta beslut på arbetsplatsen också blir mer förberedda inför en kommande förändring. På det sättet får medarbetarna chansen att förbereda sig och ta kontroll över situationen, vilket minskar risken för att medarbetaren kommer att uppleva stress och annan psykisk ohälsa (Nielsen et al., 2004). Innan olika beslut verkställs på logistikföretaget kan det anses betydelsefullt om ledningen försöker förankra nya idéer och involverar medarbetarna i beslutsprocessen. Det skulle då möjligen finnas en chans att medarbetarna upplever större arbetstillfredsställelse och blir mer motiverade inför förändringen. Förutom att låta medarbetarna vara delaktiga i beslut om framtida händelser, kan det också vara betydelsefullt om ledning och chefer inte styr de dagliga arbetsbetingelserna för mycket utan att involvera medarbetarna själva. Clegg och Walsh (2004) menar att användning av toppstyrda eller mer påtvingade strategier vid en förändring kan bli direkt misslyckade. Det är svårare för medarbetare att acceptera och bli motiverade av ett beslut där en överordnad part utger sig för att vara experter och den som vet bäst. Detta gäller inte minst vid sammanhang som är mer osäkra att förutspå och förebygga på ett tillfredsställande sätt. Det kan exempelvis handla om problem relaterat till skador, hälsa och stress eller andra faktorer som är direkt relaterade till den enskilda individen.

Medarbetarna nämnde att engagemanget och trivseln ökar om de får uppskattning för det de gör. *Feedback* ingår i arbetskaraktäristikamodellen och är också den faktorn som har visat på positivt samband med både arbetsprestation och arbetstillfredsställelse (Fried, 1991). Med modellen av Siegrist och Theorell (2006) som referensram i förhållande till medarbetarnas utsagor under intervjuerna, kan det antas att det finns en viss obalans mellan ansträngning och belöning på logistikföretaget. Medarbetarna hade en positiv uppfattning om lönen och karriärmöjligheterna men det fanns dock åsikter om att den positiva feedbacken kunde bli bättre när de gjort sig välförtjänta av detta. Bättre återkoppling från ledningen samt mer individuell feedback kunde här vara önskvärt.

Något annat som ansågs kunna vara fördelaktigt för motivationen var att få en helhetsbild av arbetskedjan. Medarbetarna menade också att rotation var bra för att få ta del av flera arbetsmoment och se att det som utfördes var betydelsefullt. Detta kan bekräftas genom Hackman och Oldhams (1980) arbetskaraktäristikamodell som tar upp att *uppgiftens betydelse* och *uppgiftsidentitet* som två bidragande faktorer till arbetstillfredsställelse och motivation. Medarbetarna var dock inte helt överens om hur rotationen på arbetsplatsen skulle fungera. Några ville helst undgå att behöva rotera medan andra ansåg att det var givande och skönt att få variera arbetsuppgifter. Det kan anses något motsägelsefullt att flera ansåg att det skulle vara fördelaktigt om medarbetarna hade en helhetsbild av arbetsprocessen och kunde få upplärning på olika avdelningar, samtidigt som de inte tyckte att någon skulle behöva rotera mot sin vilja.

Precis som någon medarbetare påpekade kan det dock tyckas viktigt att viss rotering sker för att samtliga medarbetare bör lära sig de olika arbetsuppgifterna. Dagar då det exempelvis är ont om personal kan det vara positivt om medarbetarna är relativt trygga i att byta till en mer ovan arbetsuppgift, vilket då kan minska en eventuell stressig och tung arbetsdag. För att undvika att medarbetarna inte ska behöva lära sig en ny arbetsuppgift först när de verkligen måste skulle ett alternativ vara att försöka rotera även under lugnare arbetsdagar då individen kanske inte behöver känna lika hög press.

---

<sup>12</sup> Förmågan att hantera sjukdom, stress eller andra påfrestande situationer (Janlert, 2000).

Medarbetarnas egna förslag om att göra en lista med de som är villiga att oftare rotera och byta avdelning är också värt att fundera över.

Medarbetarna uttryckte ganska starkt sitt missnöje gällande informationsspridning och kommunikationen på arbetsplatsen. Det var också något som de tog upp specifikt när det gäller förslag på förändringar. Det kan tyckas något förvånande att företaget, enligt medarbetarna, verkar ha en del problem med att nå fram med rätt och tydlig information till sina medarbetare. Det är en stor arbetsplats med många anställda men det borde ändå finnas tillräckligt goda rutiner för detta. Inte minst med tanke på att dagens samhälle har en utvecklad informationsteknik och alternativen för att kommunicera är flerfaldiga. Bättre rutiner för att sprida tydlig och rätt information i god tid skulle kunna minska förvirring och osäkerhet. Till viss del skulle dock kommunikationsproblemen också kunna handla om huruvida medarbetarna själva är öppna för att ta till sig ny information eller inte.

Utifrån medarbetarnas åsikter kan logistikföretaget också tyckas ha vissa brister gällande rutiner för upplärning och utbildning. Det som framkom under intervjuerna ger indikationer på att medarbetarna inte får tillräckligt god utbildning vid nya arbetsuppgifter, vilket nämndes kunna leda till osäkerhet samt en känsla av för höga/svåra krav. Resurser samt kvaliteten på utbildningen skulle till fördel kunna ses över för att möjligen försöka anpassa utbildningen efter vad som ska läras ut.

Under intervjuerna framkom det att medarbetarna upplevde att kraven ofta är förhållandevis höga och att möjligheten för att påverka sin egen arbetssituation inte är tillräcklig. Denna kombination är enligt Karasek och Theorell (1990) ogynnsam för hälsan och risken för att drabbas av stress och sjukdomar ökar. Gott socialt stöd kan dock bidra till att denna situation hanteras bättre. Medarbetarna på logistikföretaget gav intrycket att sammanhållningen kunde bli bättre men att det fanns goda relationer medarbetare emellan, vilket då kan anses fördelaktigt för deras välbefinnande. Det är dock viktigt att även få socialt stöd från chefer och ledning (Furnham, 2005, Hanson, 2004) och utifrån vad som till exempel rapporterades kring otillgängligt ledarskap kan detta anses vara en brist på arbetsplatsen.

Något som antogs skulle påverka medarbetaren mer än vad som framkom i denna studie är de arbetsuppgifter som utförs på arbetsplatsen. Då arbetsuppgifterna för majoriteten av medarbetarna mer eller mindre endast handlar om truckkörning är det inte förvånande att de beskrev sitt arbete som monotont. Några påpekade att det kunde ge upphov till tristess och att det också var en faktor som kunde bidra till en känsla av för låga/lätta krav. Melamed med flera (1995) menar i sin studie att den upplevda graden av monotont arbete visar på samband med arbetstillfredsställelse. Medarbetarna lade dock inte någon större tyngd i denna diskussion och upplevelsen av att det var ett enformigt arbete uppfattades inte påverka trivselen nämnvärt. En anledning kan kanske vara att arbetsuppgifterna inte kan utföras på så många andra sätt och att de är tillfreds med själva arbetsuppgifterna. Det finns också en risk för att medarbetarna tar enformigheten för given och, på grund av att de möjligen saknar något att jämföra med, inte reflekterar över dess betydelse för arbetstillfredsställelsen. Det som kan göras för att motverka allt för mycket enformighet är dock rotation som diskuterades i andra sammanhang.

Utifrån det resultat som kom fram av intervjuerna förmodas vissa förändringar vara behövliga för att fånga ett högre KASAM hos medarbetarna. *Begriplighet* är bland annat kopplat till kunskap om företaget, arbetsmiljön och individens arbetsroll (Hanson,

2004). För att stärka medarbetarnas begriplighet kan det därmed, som tidigare nämnt, anses positivt med tydligare arbetsbeskrivningar. För att uppleva *hanterbarhet* nämns bland annat möjlighet att påverka sin arbetssituation, kommunikation och en tydlig och fungerande organisation (Hanson, 2004). Dessa faktorer är allesammans, utifrån åsikter från flera av deltagarna i denna studie, faktorer som inte anses vara tillfredsställda. *Meningsfullhet* kan enligt Hanson (2004) handla om uppsatta mål, gemensamma värderingar och goda sociala relationer. Enligt medarbetarna på logistikföretaget ansågs målen vara tydliga och relationerna till arbetskamraterna goda. Om företaget vill att medarbetarna ska stärka sitt KASAM kan de utifrån denna teori förslagsvis börja diskutera kring faktorer som medverkar till upplevelsen av begriplighet och hanterbarhet. Gemensamma insatser, kunskaper och värderingar kan ligga till grund för ett effektivt arbete som bidrar till ökad trivsel och engagemang. För att skapa dessa förutsättningar krävs dock troligen omfattande informationsaktiviteter (SOU, 2002).

Förutsättningarna för att uppnå arbetstillfredsställelse kan enligt Lockes värdeteori tyckas vara individuellt. Teorin utgår ifrån att medarbetaren upplever arbetstillfredsställelse om arbetet motsvarar det som individen vill ha, önskar eller värdesätter. Olika faktorer leder då till olika effekter på arbetstillfredsställelsen beroende på medarbetarens förväntningar (Locke, 1976). Några medarbetare tog upp att individerna på företaget är olika och att upplevelserna av kraven som ställs på dem därför också varierar. Furnham (2005) menar att detta även gäller för arbetsmotivation. Samtliga medarbetare på en arbetsplats blir sällan motiverade av samma faktorer, vilket gör det svårare för ett företag att lyckas engagera hela arbetsstyrkan med endast en metod. Logistikföretaget kan därmed komma att behöva göra flera insatser för att öka medarbetarnas engagemang. Arbetsmotivationen tros dock inte vara det som betyder mest på ett företag. Det kan tänkas att det är en komponent som väger upp exempelvis en dålig fysisk arbetsmiljö eller bristande förmåga hos medarbetaren, men inte helt kompensera det. Andra, mer grundläggande faktorer, måste också tillgodoses för att medarbetarna ska trivas och prestera bra på jobbet. Arbetstillfredsställelsen påverkas inte heller endast av faktorer på arbetsplatsen. Medarbetares situationer utanför arbetsplatsen spelar också en viktig roll för välbefinnandet (Furnham, 2005, Schultz & Schultz, 1998). Huruvida företaget ska engagera sig i medarbetarnas privatliv är en helt annan diskussion, men detta antyder att arbetsplatsen inte bär allt ansvar för medarbetarnas upplevelse av arbetstillfredsställelse.

När det gäller medarbetarnas egna förslag på förändringar framkom inga direkta konkreta förslag utan snarare önskemål på områden som kunde förbättras. Det är inte något som är speciellt förvånande eftersom det ofta är enklare att påpeka vad som bör ändras men svårare att direkt veta hur det ska gå till. Förslagen ger trots det en indikation på vad som kan vara aktuellt att börja fundera kring när det gäller förändringar som medarbetarna skulle uppskatta. De förslag som nämndes var relaterat till vad grupperna tidigare diskuterat och förtydligade mer vad de ansåg vara viktigt att lyfta fram i detta sammanhang. De konkreta förslag som medarbetarna framförde kan dock anses värda att diskuteras och ta ställning till på företaget.

Specifika åtgärdsförslag kommer inte att föreslås här då det inte ingår i ramen för detta examensarbete. Eventuella åtgärder måste diskuteras och förankras med ledningen innan några detaljerade planer för förändringar kan fastställas. Det finns dock tankar kring områden som bör tas upp till diskussion och som möjligen anses kunna förbättras utifrån vad som framkom under fokusgruppsintervjuerna. Dessa områden (se bilaga 4)

kommer att redovisas och förhoppningsvis diskuteras tillsammans med logistikföretaget under en framtida presentation på arbetsplatsen.

### 6.2.1 Framtida studier och utvecklingsarbete

Då endast en mindre del av logistikföretagets medarbetare kunde delta i denna pilotstudie skulle det vara av intresse att utöka antalet fokusgrupper och vidareutveckla studien för att möjligen komma problemet med korttidssjukfrånvaron närmare. Denna studie skulle då kunna verka som underlag till en mer omfattande studie på arbetsplatsen. Vid behov skulle fokus också kunna förflyttas från den psykosociala arbetsmiljön till andra områden inom hälsa. Liknande företag skulle också kunna ha nytta av denna undersökning om det i verksamheten finns ett behov eller intresse av att studera och utveckla arbetet inom detta område. Överlag tycks inte heller den psykosociala arbetsmiljön vara lika studerad som den fysiska arbetsmiljön på denna typ av företag, vilket också gör det befogat att forska mer kring detta område i framtiden.

Huruvida den framkomna informationen sedan innan var känd för företaget eller inte är svårt att svara på. Vissa delar av resultatet kanske mer eller mindre blir som en bekräftelse av tidigare förningar. Utifrån denna pilotstudie är det svårt att direkt se vad som är orsaken till logistikföretagets höga korttidssjukfrånvaro men en mängd faktorer som utifrån tidigare kunskap är av generell relevans för sjukfrånvaron har också uppstått här. Förhoppningsvis kan undersökningen därmed ge logistikföretaget användbar information för fortsatt arbete med att öka medarbetarnas välbefinnande och därmed försöka sänka företagets korttidssjukfrånvaro. Resultatet behandlar områden som kan vara värda att diskuteras med ledning och medarbetare på arbetsplatsen för att genomföra eventuella förändringar och åtgärder i framtiden. Studien kommer möjligen att kunna bidra till ett ökat intresse eller en ökad medvetenhet kring dessa frågor, vilket också kan anses positivt vid ett fortsatt utvecklingsarbete. Det hälsofrämjande arbetet har därmed en chans att stärkas och vidareutvecklas på arbetsplatsen. I ett längre perspektiv kan ett sådant arbete leda till ökat engagemang, ökad trivsel och minskad sjukfrånvaro bland medarbetarna på logistikföretaget. Tankegångarna stöds bland annat av Tompa (2002) samt ENWHP (2007) som menar att företag som har medarbetare med god hälsa och motivation också upplever högre produktivitet och färre sjukskrivningar, vilket alltså betyder förbättrad ekonomi och friskare medarbetare. Att arbeta för en bättre psykosocial arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro borde således ligga i samtligas intresse eftersom det gynnar alla parter. Genom ett gott hälsofrämjande arbete med rätta insatser kan arbetsplatsen uppnå framgång samtidigt som de kan medverka till att den arbetsrelaterade ohälsan minskar, vilket i det långa loppet också bidrar till en allmänt förbättrad folkhälsa.



## 6. KONKLUSION

Enligt medarbetarna på logistikföretaget ansågs faktorerna som skapar ökat engagemang vara desamma som bidrar till trivsel. Yttre och inre belöningar, social tillfredsställelse samt förtroende mellan medarbetare och ledning var några faktorer som ansågs positiva på arbetsplatsen. Två andra trivselfaktorer som dessutom tycktes vara engagemangshöjande var utmaningar samt att få en helhetsbild. Även de faktorer som ansågs minska engagemang och trivsel identifierades som lika. Medarbetarna upplevde att otillgängligt ledarskap, ständiga förändringar, omorganisationer och chefsbyten samt brist på delaktighet var faktorer som inverkade negativt på motivationen och arbetstillfredsställelsen. Avsaknad av jämlika förhållanden, feedback på fel sätt, dålig kommunikation och brist på solidaritet uppfattades också ha en negativ inverkan på den psykosociala arbetsmiljön.

Negativ stress var en faktor som medarbetarna ansåg kunde ge upphov till en känsla av för höga/svåra krav. Brister i utbildning var också något som påpekades kunna leda till att förväntningarna från företaget ibland upplevdes för höga. Det tycktes inte lika vanligt att medarbetarna upplevde låga/lätta krav men de menade att tristess var en faktor som ibland kunde leda till detta.

Medarbetarna angav fåtalet konkreta förslag på eventuella förändringar som kan bidra till att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Sex olika förbättringsområden kunde dock identifieras. Dessa områden var synligt och tillgängligt ledarskap, varaktiga förändringar, delaktiga medarbetare, förbättrad kommunikation, ökad sammanhållning samt förändring av schemat.

Fokusgrupper är en tidskrävande metod där praktiska förberedelser är en viktig och stor del av genomförandet. Under intervjuerna kan det vara fördelaktigt om moderatören låter gruppen hålla i diskussionerna men avstyr eventuella sidospår. Intervjuerna resulterade i relevant information om den psykosociala arbetsmiljön och materialet tros kunna vara användbart för logistikföretaget. Att använda fokusgrupper som metod i detta avseende fungerade tillfredsställande för både författaren och medarbetare.

Denna studie kan förhoppningsvis verka som ett underlag för framtida satsningar för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på logistikföretaget. Därmed finns det också möjligheter för att öka medarbetarnas engagemang och trivsel på arbetsplatsen vilket i sin tur kan leda till minskad sjukfrånvaro.

## REFERENSER

Addley, K., McQuillan, P. & Ruddle, M. (2001). Creating healthy workplaces in Northern Ireland: Evaluation of a lifestyle and physical activity assessment programme. *Society of Occupational Medicine* vol. 51:7, ss. 439-449.

Aldana, S.G., Merrill, R.M., Price, K., Hardy, A. & Hager, R. (2005). Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Preventive Medicine* vol. 40, ss. 131-137.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Andersson, G., Johrén, A. & Malmgren, S. (2004). *Effektiv friskvård – Lönsammare företag*. Stockholm: Prevent.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.

Arbetsmiljöverket (2001). *Systematiskt arbetsmiljöarbete - Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket (AFS 2001:1).

Arbetsmiljöverket (2010). *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket (Kap. 3, §2).

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter M.P. & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* vol. 22:3, ss. 187-200.

Bergström, G., Björklund, C., Fried, I., Lisspers, J., Nathell, L., Hermansson, U., Helander, A., Bodin, L. & Jensen, I.B. (2008). A comprehensive workplace intervention and its outcome with regard to lifestyle, health and sick leave: The AHA study. *IOS Press* vol. 31, ss.167-180.

Bond, F. W., Flaxman, P. E. & Loivette, S. (2006). *The business case for the management standards for stress: Conclusions based upon meta-analyses*. London: UK Health and safety Executive (HSE) (Research Report 431).

Burton, W.N., McCalister, K.T., Chen, C-Y. & Edington, D.W. (2005). The Association of Health Status, Worksite Fitness Center Participation, and Two Measures of Productivity. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* vol. 47:4, ss. 343-351.

Clegg, C. & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology* vol. 13:2, ss. 217-239.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) (1998). *Cardiff Memorandum - Workplace Health Promotion in small and medium sized enterprises*. Cardiff: ENWHP.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) (2001). *Small, Healthy and Competitive - New Strategies for Improved Health in Small and Medium-Sized Enterprises. Report on the Current Status of Workplace Health Promotion in Small and Medium-Sized Enterprise (SMEs)*. Essen: ENWHP.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) (2007). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Luxembourg: ENWHP.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) (2009a). *Healthy Employees in Healthy Organisations - For sustainable social and economic development in Europe*. Essen: ENWHP.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) (2009b). *A guide to the business case for mental health. Work in tune with life*. Essen: ENWHP.

Erikson, E.H. (1959). Identity and the life cycle: Selected papers. *Psychological issues* vol 1:1, ss.1-171. New York: International Universities Press Inc.

Eriksson, K. (1984). *Hälsans idé*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress* vol. 11:2, ss. 134-147.

FHI (Statens folkhälsoinstitut) (2004). *Den höga sjukfrånvaron - sanning och konsekvens*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut (Rapport 2004:15).

Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* vol. 76, ss. 690-697.

Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology* vol. 71, ss. 419-426.

Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization*. New York: Psychology Press.

Förenta Nationerna (1948). *Allmän förklaring om de mänskliga rättigheterna*. Köpenhamn: United Nations Information Centre.

Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* vol. 24, ss. 105-112.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.

- Hilton, M.F., Schuffham, P.A., Sheridan, J., Cleary, C.M. & Whiteford, H.A. (2008). Mental Ill-Health and the Differential Effect of Employee Type on Absenteeism and Presenteeism. *Journal of Occupational Medicine*, vol. 50:11, ss. 1228-1243.
- Håkansson, K. (2005). Psykosocial arbetsmiljö. I Zanderin., L (red.) (2005). *Arbetsmiljö*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Janlert, U. (2000). *Folkhälsovetenskapligt lexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Johansson, G. (2007). *The illness flexibility mode and sickness absence*. Diss. Karolinska Institutet, Institutionen för folkhälsovetenskap, avdelningen för arbets- och miljömedicin. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal* vol. 311, ss.299-302.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Second edition. London: SAGE Publications.
- Krueger, R.A. (1998). *Developing Questions for Focus Groups. Focus Group Kit 3*. London: SAGE Publications.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lave J. & Wenger E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005): *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Linell, P. (1994). *Transkription av tal och samtal: Teori och praktik*. Arbetsrapport från Tema Kommunikation. Linköping: Linköpings Universitet (Rapport 1994:9).
- Litosseliti, L. (2003) *Using focus groups in research*. London: Continuum.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* vol. 3, ss.157-189.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I Dunnette, M. (ed.). *Handbook of industrial and organizational behaviour*. Chicago: Rand McNally.
- Magnusson Hanson, L.L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M. & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health* vol. 36, ss, 737-743.

Malterud, K. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

McAfee, T., Montanari, D., Tiffit, S. & Zbikovski, S.M. (2004). Preventive Premature Death: Tobacco Treatment Services for Employees. *Employee Benefits Journal* vol. 29:1, ss. 18-23.

Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. & Green, M.S. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Journal of Applied Psychology* vol. 80, ss. 29-42.

Newell, S. (2002). *Creating the Healthy Organization: Wellbeing, Diversity and Ethics at Work*. London: Thomson Learning.

Nielsen, M.L., Rugulies, R., Christensen, K.B., Smith-Hansen, L., Bjorner, J.B. & Kristensen, T.S. (2004). Impact of the psychosocial work environment on registered absence from work: A two-year longitudinal study using the IPAW cohort. *Work and stress* vol. 18:4, ss. 323-355.

Nordenfelt, L. (1996). *On the nature of health*. United Kingdom: Kluwer Acad Publ.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Foskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Proper, K.I., Hildebrandt, V.H., Van der Beek, A.J., Twisk, J.W.R. & Van Mechelen, W. (2003). Effect of Individual Counseling on Physical Activity Fitness and Health – A Randomized Controlled Trial in a Workplace Setting. *American Journal of Preventive Medicine* vol. 24:3, ss. 218-226.

Regeringens proposition (2002). *Mål för folkhälsan*. Stockholm: Socialdepartementet (Proposition 2002/03:35).

Rydqvist, L-G. & Winroth, J. (2002). *Idrott, friskvård, hälsa & hälsopromotion*. Stockholm: SISU idrottsböcker

Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998) *Psychology & Work Today. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Seventh edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Seidman, I. (1998). *Interviewing as Qualitative Research*. New York: Teachers College Press.

SFS (Svensk Författningssamling) (2003). *Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor*. Stockholm: SFS (2003:460).

Siegrist, J. & Theorell, T. (2006). Socio-economic position and health. The role of work and employment. I Siegrist, J. & Marmot, M. (2006). *Social Inequalities in Health. New Evidence and Policy Implications*. New York: Oxford university press.

SOU (Statens offentliga utredningar) (2002). *En handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*. Stockholm: Socialdepartementet (Rapport 2002:5).

SOU (Statens offentliga utredningar) (2006). *Om jag syns, finns jag! Att synliggöra kvinnor och män med psykiskt funktionshinder och psykisk ohälsa – En rapport med fokus på psykisk ohälsa, kön och samhällets insatser*. Rapport från nationell psykiatrisamordning. Stockholm: Fritzes (SOU 2006:8).

Stewart, D.W., Shamdasani, P.N. & Rook, D.W. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. Second edition. London: SAGE Publications.

Theorell, T (red.) (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Tompa, E. (2002). The Impact of Health on Productivity: Macro and Microeconomic Evidence and Policy Implications. I Banting, K., Sharpe, A. & St-Hilaire, F. (red.) (2002). *The Review of Economic Performance and Social Progress - Towards a Social Understanding of Productivity*. Montreal: McGill-Queens University Press, S. 181-202.  
Westwood, R. (1992) *Organizational behaviour. South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Westlander, G. (1978). *Vad är psykosociala frågor?* Stockholm: Arbetarskyddsfonden.

Whitehead, D. (2006). Workplace health promotion: the role and responsibility of health care managers. *Journal of Nursing Management* vol. 14, ss. 59-68.

WHO (World Health Organization) (1948). *Constitution*. Geneva: WHO.

WHO (World Health Organization) (1999). *Health 21- the health for all policy framework for the WHO European Region*. Copenhagen: WHO European office.

WHO (World Health Organization) (2001). *The world health report 2001. Mental health: New understanding. New hope*. Geneva: World Health Organization.

WHO (World Health Organization) (2005). *Promoting Mental Health. Concepts – Emerging Evidence – Practice*. Report of the World Health Organization, Department of Mental Health and Substance use in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne. Geneva: World Health Organization.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

WMA (World Medical Association) (2008). *World Medical Association Declaration of Helsinki. Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. Seoul: WMA General Assembly.

Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth, S.R. & McMahan, G.C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology* vol. 78, ss. 374-381.

Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal* vol. 53:1, ss. 107-128.

## BILAGA 1.

### INTERVJUGUIDE

#### *Introduktion:*

- Hälsa alla välkomna
  - Presentation av mig själv och min roll
  - Syftet med studien och vad resultatet kommer att användas till
  - Etiska aspekter (frivillighet, anonymitet, rätt att avbryta, stanna inom gruppen)
  - Bandspelaren – endast för mig
  - Uppmuntra till dialog mellan deltagarna
- 

#### *Öppningsfrågor:* (Kommer inte att kunna kopplas till enskilda svar)

- Namn (Endast som presentation för varandra, kommer inte att nämnas i rapporten)
- Avdelning
- Anställningstid

#### *Introduktionsfråga:*

- Kan ni kort beskriva vad det är ni gör i ert arbete på [REDACTED]?

#### *Nyckelfrågor:*

- Kan ni berätta lite om vad det är som bidrar till att ni nu och tidigare i ert arbete kan känna engagemang för det ni gör på [REDACTED]?
- Kan ni istället berätta om vad som gör att ni inte känner engagemang för ert arbete på [REDACTED]?
- Fundera lite över de krav som ställs på er i det arbete som ni gör på [REDACTED], kan ni konkret berätta om situationer då de förväntningar och krav som ställs på er under arbetet upplevs som för höga eller för svåra?
- Kan ni konkret berätta om situationer här på [REDACTED] då de förväntningar eller krav som ställs på er under arbetet upplevs som för låga eller för lätta?
- Om ni tänker på hur det är nu och hur det har varit här på [REDACTED], kan ni då berätta om vad som bidrar till att ni trivs på ert arbete?
- Om ni istället funderar över vad som gör att ni nu och sedan en tid tillbaka inte trivs här på [REDACTED], kan ni berätta något om det?



*Avslutningsfråga:*

- Om ni själva får komma med förslag, vad tror ni skulle kunna göras här på [REDACTED] [REDACTED] för att förbättra trivseln bland medarbetarna?

*Sammanfatta vad som har diskuterats.*

- Tycker ni att detta stämmer överens med vad som har sagts under intervjun?
- Är det någon fråga ni vill gå tillbaka till?
- Är det något annat ni vill tillägga?

---

*Avslut:*

- Tacka deltagarna för medverkan
- Tankar om fokusgrupper som metod
- Informera om hur det går att ta del av resultatet
- Övriga frågor om studien

---

*Eventuella följdfrågor:*

- Hur menar du då?
- Kan du ge ett exempel på det?
- Kan du berätta något mer om det?
- Kan du ge ytterligare beskrivning på det?
- Vill du utveckla det?
- Någon annan som vill tillägga något om det?
- Vad tycker ni andra om det?

## BILAGA 2.

Hej alla medarbetare på [REDACTED]!

### **Vill du vara med och tycka till om din arbetssituation och bidra till ökad trivsel och hälsa på din arbetsplats?**

Jag heter Stina Ljungberg och skriver just nu mitt examensarbete i mitt huvudämne folkhälsovetenskap på Göteborgs universitet.

Under vecka 17 och 18 kommer jag att genomföra intervjuer med syftet att försöka få en inblick i vad som inverkar på medarbetarnas välbefinnande och arbetstillfredsställelse här på [REDACTED].

För att få värdefull information behöver jag **din hjälp!** Jag söker frivilliga deltagare till intervjuer som kommer att ske i grupper om sex personer. Vi kommer tillsammans ha en öppen dialog och diskussion om frågeområdena och intervjun kommer att spelas in på band. I min rapport där resultatet kommer att redovisas är du anonym och det kommer inte gå att koppla några svar till enskilda individer.

Intervjuerna sker under arbetstid och den avsatta tiden för varje enskild grupp kommer att vara cirka två timmar.

Resultatet sammanställs i en rapport och kommer förhoppningsvis att kunna utgöra ett underlag för ett bra och utvecklande hälsofrämjande arbete på [REDACTED]. Resultatet kommer också att redovisas genom en presentation och rapporten kommer att finnas tillgänglig för intresserade.

Utifrån [REDACTED]-enkäten som ni genomförde 2009 sammanställdes resultatet kring arbetstillfredsställelse och engagemang under begreppet motivation. Det är också dessa områden som kommer att ligga till grund för denna undersökning.

Frågeområden som kommer att diskuteras är följande:

- *Engagemang:* Vad är det som skapar respektive minskar engagemang för arbetet på [REDACTED]?
- *Förväntningar/Krav:* Hur upplevs de förväntningar/krav som ställs på er i arbetet på [REDACTED]?
- *Trivsel:* Vad är det som bidrar till respektive försämrar trivseln i arbetet på [REDACTED]?
- *Förbättringar:* Vilka möjliga förändringar kan göras för att förbättra trivseln bland medarbetarna på DC Torsvik?

### **Din åsikt är betydelsefull!**

Vid intresse eller frågor tveka inte att kontakta mig,  
Stina Ljungberg  
Tfn: [REDACTED]

Anmälan sker via separat anmälningsblankett som lämnas till grupplead eller till de utsedda kontaktpersonerna.

### BILAGA 3.

## Anmälan till gruppintervju - ökad trivsel och hälsa på [REDACTED]

Härmed anmäler jag mig frivilligt och ger mitt samtycke till deltagande i en av de fyra gruppintervjuerna som äger rum under v.17 och v.18 på tisdag och onsdag mellan klockan 14-16 i [REDACTED].

**Namn:** \_\_\_\_\_

**Avdelning:** \_\_\_\_\_

**Skift:** \_\_\_\_\_

Vänligen lämna blanketten senast **fredagen den 23/4** till din gruppchef eller någon av följande kontaktpersoner:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Jag återkommer med datum för din medverkan i intervjun.

Mvh,  
Stina Ljungberg

BILAGA 4.

**Utdrag ur analysprocessen**

Faktorer som skapar engagemang och bidrar till trivsel:

<b>Meningsenheter</b>	<b>Kondenserade meningsenheter</b>	<b>Koder</b>	<b>Sub-kategori</b>	<b>Huvud-kategori</b>
<p>1.2. Dag för dag så känns det ganska mycket arbetskamrater. Jag lärde känna nya goa människor och det har engagerat mig. Det gör det uthärdigt liksom.</p> <p>1.18: Arbetskollegorna är ju det bästa.</p> <p>2.9: Det är ju jobbkompisarna som bidrar mycket till trivseln för mig i alla fall, helt klart.</p> <p>3.24: Alla hittar ju dom personerna å dom samtalsämnen som dom gillar å prata om å trivs med. Vi kan skoja med varandra och har roligt ihop.</p> <p>3.25: Man behöver inte vara uppskattad av sin chef, man är uppskattad av sina arbetskamrater. Å det upplever jag som det största man kan ha här.</p> <p>4.17: Det mesta är ju arbetskamraterna. Relationen till varandra.</p>	<p>1.2: Arbetskamrater engagerar och gör det uthärdigt</p> <p>1.18:Arbetskollegor är det bästa</p> <p>2.9: Jobbkompisarna bidrar till trivsel</p> <p>3.24: Hittar personer som man trivs med och har roligt ihop</p> <p>3.25: Uppskattning av arbetskamrater upplevs stort</p> <p>4.17: Relationen till arbetskamraterna</p>	<p>Arbetskamrater är betydelsefullt</p> <p>Kompisarna bidrar till engagemang och trivsel</p> <p>Lär känna nya goa människor</p> <p>Skämtar och har kul ihop på jobbet</p>	<p>Arbetskamrater</p>	<p>Social tillfredsställelse</p>

<p>1.3: Att det är någon slags kompisgrupp, det är jätteviktigt, att det är vi tillsammans.</p> <p>1.13: Som takraset, det är ju det största beviset vi har. Det var ingen som sa att nej vi kommer inte att klara det liksom. Alla hjälptes åt och vi klara det. Samarbetet var ju liksom på topp.</p> <p>2.11: Stakettankarna som var innan har ju försvunnit, så det har ju blivit bättre tycker jag. Förut var det ni och ni, det skiftet och det skiftet, men så är det inte alls lika mycket längre.</p> <p>3.2: Känns mer som om vi jobbar tillsammans. Att vi är ett lag istället för en liten grupp.</p> <p>3.8: Man jobbar tillsammans som en grupp på ett helt annat sätt. Det är mer en ”vi-känsla” och det gör att i alla fall jag trivs bättre.</p> <p>4.3: Sammanhållningen i gruppen, det påverkar ju också.</p>	<p>1.3: Viktigt med en kompisgrupp</p> <p>1.13: Takraset är det största beviset. Alla hjälptes åt och samarbetet var på topp</p> <p>2.11: Stakettankarna har försvunnit</p> <p>3.2: Jobbar mer som en grupp och är ett lag</p> <p>3.8: Man jobbar tillsammans som gör att jag trivs bättre</p> <p>4.3: Sammanhållningen påverkar</p>	<p>Kompisgrupp viktigt.</p> <p>Hjälps åt i arbetet</p> <p>”Staketen” har minskat</p> <p>Jobbar tillsammans</p> <p>En större ”vi-känsla”</p>	<p>Sammanhållning i gruppen</p>	<p>Social tillfredsställelse</p>
--	--	---	---------------------------------	----------------------------------

<b>Meningsenheter</b>	<b>Kondenserade meningsenheter</b>	<b>Koder</b>	<b>Sub-kategori</b>	<b>Huvud-kategori</b>
<p>1.2: Tanken på att man har ansvar för sitt arbete, då vill man ju göra ett bra jobb.</p> <p>3.4: Känns som om vi kan får ta mer egna initiativ och det känns positivt och kul.</p> <p>4.2: Vi har ju eget ansvar nu mer. Det gör att man är engagerad på ett helt annat sätt.</p> <p>4.3: Får man ett ansvar blir man automatiskt engagerad i det, när man måste ta ansvar.</p>	<p>1.2: Att ha ansvar för sitt arbete, då vill man göra ett bra jobb</p> <p>3.4: Får ta mer egna initiativ och det känns positivt</p> <p>4.2: Vi har eget ansvar nu. Det gör att man är engagerad</p> <p>4.3: Blir automatiskt engagerad när man måste ta ansvar</p>	<p>Positivt med eget ansvar</p> <p>Kan ta mer egna initiativ</p> <p>Ansvar skapar engagemang</p>	<p>Får ta mer ansvar</p>	<p>Förtroende mellan medarbetare och ledning</p>
<p>1.3: Det är också en sån grej, att man känner att folk litar på en o så.</p> <p>3.6: Jag kan tycka att det känns bra att vara mer självgående, att dom liksom litar på mig och vad jag gör.</p> <p>4.3: Han har förtroende för oss...så då är man engagerad omedvetet.</p>	<p>1.3: Känner att folk litar på en</p> <p>3.6: Känns bra att vara självgående och att dom litar på vad jag gör.</p> <p>4.3: Han har förtroende för oss...då är man engagerad</p>	<p>Litar på medarbetaren</p> <p>Är mer självgående</p> <p>Förtroende skapar engagemang</p>	<p>Känsla av tillit</p>	

## BILAGA 5.

### Diskussionsområden

- *Varaktiga förändringar:*
  - Är det möjligt att undvika plötsliga förändringar från dag till dag? På vilket sätt?
  - Vore det önskvärt att exempelvis låta en större förändring, omorganisation eller schemaändring vara bestående under en längre tidsperiod för att se om den verkligen fungerar?
  - Kan det vara rimligt att ge ut information om en eventuell förändring tidigare? Hur då?
  - Om något tycks fungera bra i en grupp, kan det tänkas vara okej att tänka efter en extra gång innan en förändring görs?
  - Kan medarbetarna få vara mer delaktiga i besluten om förändringar? Till vilken grad?
  
- *Delaktiga medarbetare:*
  - Vilka möjligheter finns det för medarbetarna att vara med och påverka sin arbetssituation?
  - Hur skulle företaget kunna utöka medarbetarnas möjligheter till att vara delaktiga?
  - Skulle det vara möjligt att förankra idéer, förändringar och så vidare på golvet innan beslut tas? På vilket sätt?
  - Hur kan olika aktivitetsgrupper fortsätta sitt arbete på ett tillfredsställande sätt?
  - Kan det vara önskvärt att försöka få med olika medarbetare i de grupperna som finns att engagera sig i? Hur kan det göras?
  - Vilka möjligheter finns det för att göra det enklare för medarbetarna att komma med förslag samt ge dem feedback på eventuella idéer?
  - Hur kan arbetet fördelas utan att ”peka med handen”?
  
- *Synligt och tillgängligt ledarskap:*
  - Finns det möjligheter för att gruppchefen eller den person som har hand om personalen skulle kunna tillbringa mer tid i driften?
  - Är det möjligt att ge gruppchefen schematid till att prata enskilt med medarbetare i några minuter, exempelvis någon gång i månaden?
  - Kan det vara önskvärt att vara tydligare gällande vem eller vilka som kan kontaktas vid olika sorters frågor?
  - Skulle det vara tänkbart att tjänstemännen oftare vistas på golvet för att bland annat öka förståelsen för medarbetarnas arbetssituation och för att minska klyftorna?

- *Förbättrad kommunikation:*
  - Vilka informationskanaler finns nu?
  - Kan ytterligare kommunikationsvägar användas? Vilka?
  - Kan rutinerna för att nå ut med information till medarbetare som arbetar speciella skift och på andra avdelningar förbättras? Hur då?
  - Kan det vara tänkbart att ge ut tydlig och/eller kontinuerlig information om hur planerna på exempelvis en förändring ser ut?
  - Skulle det vara önskvärt att göra upp en plan för hur viktig information ska kunna delges till samtliga?
  
- *Ökad sammanhållning:*
  - På vilket sätt kan arbetet med att försöka få bort ”staketen” samt bygga teamkänsla mellan medarbetare och avdelningar fortsätta?
  - Kan det vara önskvärt att öka sammanhållningen mellan medarbetare och ledning? På vilket sätt?
  - Finns det utrymme för att använda någon av arbetsplatsträffarna till att göra någon social aktivitet i grupperna?
  - Skulle det vara möjligt att någon gång blanda medarbetarna från olika grupper i gemensamma möten/aktiviteter och inte endast ha de ”vanliga” grupperna?
  - I vilken utsträckning är det möjligt att anordna sociala aktiviteter utanför arbetstid?
  - Hur kan olika aktivitetsgrupper medverka till ökad sammanhållning?
  
- *Gruppchefen:*
  - Vem passar bäst som ny gruppchef? (Ex. Någon från golvet som är insatt i verksamheten eller någon som kommer utifrån som inte är ”kompis” med medarbetarna?)
  - Ska gruppchefsrollen erbjudas till någon ung som kan få chans att utvecklas eller till någon som är äldre och mer erfaren?
  - Är det möjligt att rekrytera gruppchefer som stannar en längre tid?
  - Hur mycket ska gruppchefen vara ute i driften?
  - Ska gruppchefen själv kunna bedöma den enskilde individens arbetsinsatser, gällande exempelvis bonussystem och så vidare?
  - Är det rimligt att gruppchefsrollen också ska innebära att lära känna gruppen som helhet samt att se den enskilde individens förutsättningar?
  - Vilken kunskap bör gruppchefen ha för att kunna hjälpa sin grupp vid behov?
  - Finns det möjlighet för att ytterligare anpassa gruppchefens schema till medarbetarnas schema?



- *Skapa en helhetsbild*
  - Finns det resurser till att ge alla upplärning på samtliga avdelningar och arbetsmoment?
  - Är det befogat att inte låta någon rotera mot sin vilja?
  - Skulle det vara tänkbart att passa på att rotera medarbetare på mer ovana arbetsuppgifter under lugnare arbetsdagar?
  - Vilka möjligheter finns det för att medarbetare ska kunna få kunskap om sin egen del i arbetsprocessen i förhållande till det som sker både innan och efter i arbetskedjan?
  - Går det att förtydliga vilken betydelse medarbetarnas arbete har och innebär?
  
- *Utbildning:*
  - Vilken upplärning ges till nya medarbetare?
  - Finns det möjligheter för att förbättra utbildningen? På vilket sätt?
  - Skulle det vara önskvärt att ha ytterligare upplärning vid byte av avdelning under en längre tidsperiod?
  - Går det att anpassa utbildningen? När passar teoretisk respektive praktisk utbildning bäst?
  
- *Tydligare arbetsbeskrivningar:*
  - Kan det göras mer konkreta beskrivningar av de olika arbetsrollerna?
  - Vad är gruppchefens roll? Hur mycket tid ska denne spendera i driften?
  - Vad ligger på gruppchefens ansvar gällande exempelvis konflikter, ledighet och så vidare?
  - Vad förväntas av en medarbetare? Ingår rotation?
  - Kan det vara ett alternativ att ha en lista på vilka som kan tänka sig att rotera?
  
- *Feedback:*
  - Finns det utrymme för mer positiv och negativ kritik på individnivå?
  - Går det att undvika ”kollektiv bestraffning”?
  - Kan det vara tänkbart att ge beröm när medarbetarna gjort något extra bra?
  - Finns det möjligheter för ökad feedback från ledningen vid exempelvis uppstart av skift?
  
- *Schemafrågan:*
  - Går det att utforma ett schema som anses vara hälsosamt för medarbetaren?
  - Skulle ett mer ”jämnt schema” med mer naturliga tidsövergångar kunna vara ett alternativ?
  - Är det genomförbart att skiftbytet inte sker varannan vecka utan mer sällan?
  - Är det möjligt att låta ett nytt schema vara gällande en längre tidsperiod så att medarbetarna får en chans att vänja sig vid detta?

- *Åtgärda problem:*
  - Kan det vara tänkbart att lyssna mer på medarbetarna och ta tag i de problem som önskas åtgärdas?
  - Skulle det vara möjligt att ha kontinuerlig kontroll av arbetsredskap och andra ting i den fysiska arbetsmiljön som exempelvis truckar, lastbilarnas golv, luft och så vidare?
  - Finns det möjligheter att regelbundet kolla upp att andra materiella ting som exempelvis mikrovågsugn, radio, kaffemaskin och så vidare fungerar som de ska?
  
- *Målfokus:*
  - Är det rimligt att inte alltid ha störst fokus på kvantitet utan också värdesätta felfria, hela och rena transporter?
  - Finns det utrymme för att se mer till medarbetarens individuella förmåga?
  - Vilka för- och nackdelar finns det med bonussystemet? Vad skulle möjligen kunna ändras?