



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete

- En kartläggning om hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetschefer i SDF Västra Hisingen.

Examensarbete för kandidat inom huvudområdet arbetsvetenskap

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Författare: Marcus Sjöholm

Handledare: Gunnar Gillberg

Maj 2014

# Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Gunnar Gillberg

Examinator: Johan Rosquist

Intresset för uppsatsens ämne växte fram under författarens praktik på SDF Västra Hisingens HR-kontor där enhetscheferna visade tecken på att ha otillräckliga kunskaper om det systematiska arbetsmiljöarbetet som de var ansvariga för.

**Syfte:** Syftet med denna studie har varit att undersöka hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen samt vilka faktorer som påverkade implementeringen mest. Syftet genererade frågeställningarna "Hur väl är det systematiska arbetsmiljöarbetet implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen?" och " Vilka faktorer påverkade denna implementering mest?"

**Teori:** Inom implementeringsteorin fann författaren ett flertal olika faktorer som kan påverka hur väl ett projekt eller beslut blir implementerat eller inte. Av dessa användes totalt åtta stycken faktorer för att kunna analysera hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet blev implementerat hos enhetscheferna och vilka som påverkade implementeringen mest.

**Metod:** För att få fram ovanstående användes en kvantitativ datainsamlingsmetod i form av en enkät (se Bilaga 1). Enkäten skickades ut till samtliga 101 enhetschefer. 81 av 101 enhetschefer svarade på enkäten. Den goda svarsfrekvensen har bidragit till hög tillförlitlighet för studien.

**Resultat:** Studien fann att det systematiska arbetsmiljöarbetet är relativt väl implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen. Det fanns dock vissa brister, främst inom det främjande systematiska arbetsmiljöarbetet. De faktorer som visade sig påverka implementeringen mest var villfaktorn, resursfaktorn, förståelsefaktorn och hurfaktorn.

Slutsatsen blev att de styrande inom stadsdelen bör omfördela och effektivisera de resurser som redan läggs på det systematiska arbetsmiljöarbetet samt utöka verkställarnas handlingsfrihet.

**Nyckelord:** Enhetschefer, Implementering, Implementeringsfaktorer, Systematiskt arbetsmiljöarbete, Verkställare.

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
<b>1.1.1 Lagar och föreskrifter om arbetsmiljöarbete</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2 Sammanfattning av introduktion</b>	<b>2</b>
1.2 Syfte och frågeställningar	3
<b>1.2.1 Avgränsning</b>	<b>3</b>
1.3 Begreppsförklaring	4
1.4 Bakgrund	6
2. Tidigare forskning och teori	6
2.1 Inledande exempel	6
2.2 Tidigare forskning	7
2.3 Teori	9
<b>2.3.1 Bidragande faktorer för god implementering</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2 Tillämpade faktorer</b>	<b>15</b>
3. Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Urval	17
3.3 Enkätens utformning	17
3.4 Genomförande	18
3.5 Databearbetning	19
3.6 Reliabilitet och validitet	19
3.7 Forskningsetiska aspekter	21
3.8 Metodologiska reflektioner	21
4. Resultat	22
4.1 Utfallsstatistik och respondenternas framförda åsikter	22
<b>4.1.1 Utfallsstatistik</b>	<b>22</b>
<b>4.1.2 Respondenternas framförda åsikter</b>	<b>32</b>
<b>4.1.3 Sammanfattning av resultat</b>	<b>34</b>
5. Analys	34
5.1 Analys av resultat	34
<b>5.1.1 Allmänna reflektioner</b>	<b>35</b>
5.2 De faktorer som påverkade implementeringen mest	36
5.3 Svar på studiens frågeställningar	37

6. Avslutande diskussion	38
7. Studiens relevans	40
Källförteckning	
<i>Bilaga 1</i>	

# 1. Inledning

---

## 1.1 Introduktion

Denna studie är en kartläggning om hur det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetschefer i SDF Västra Hisingen. Efter en genomsökning av tidigare studier på diverse sökmotorer och databaser hittades ett flertal studier som behandlade implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete. Det påträffades dock inga studier som behandlade implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på chefer. Att det inte skulle existera några andra studier om implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på chefer förefaller dock osannolikt. Att några studier inte har påträffats ger dock en indikation på att det behövs mer studier om implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på just chefer. Denna studie kan således komplettera eventuella kunskapsluckor inom det arbetsvetenskapliga fältet.

Författarens praktikperiod genomfördes på stadsdelsförvaltningskontoret SDF Västra Hisingen i Biskopsgården på dess HR-avdelning. Det var under den här perioden som intresset för ämnet växte fram. Praktikperioden kan sammanfattas med orden "systematiskt arbetsmiljöarbete" då de flesta arbetsuppgifterna kretsade kring detta. Det kom med jämna mellanrum in enhetschefer på kontoret och hade frågor som berörde det systematiska arbetsmiljöarbetet. Handledaren under praktiken, Per, HR-specialist och processledare för arbetsmiljöprocessen i stadsdelen kunde svara genom att kontrollera vad som gällde enligt rutindokumentet och föreskrifterna. Vid tidsbrist kunde Per hänvisa personalen till de dokument som är styrande inom stadsdelen och som är tillgängliga via intranätet. Det är vanligt på arbetsplatser att det finns mängder av skriftliga dokument som berör arbetsmiljö, arbetsrätt, organisationsscheman med mera, detta på grund av att lagen genom AFS2001:1 kräver detta (om det är minst tio anställda i verksamheten).<sup>1</sup> I samband med att det finns dokument om systematiskt arbetsmiljöarbete men att så många enhetschefer ändå frågar om detta, växte intresset fram för att studera frågan om hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetscheferna.

Det kommer nu att redogöras för vilka lagar och föreskrifter som innefattar systematiskt arbetsmiljöarbete innan studien går in på dess syfte och frågeställningar.

---

<sup>1</sup> Arbetsmiljöverket AFS 2001:1 5§

### 1.1.1 Lagar och föreskrifter om arbetsmiljöarbete

Fram till början av 1970-talet handlade arbetsmiljöfrågorna främst om den fysiska arbetsmiljön, från och med när arbetsmiljölagens reformer trädde i kraft 1978 ingår numera även den psykiska arbetsmiljön i arbetsmiljöbegreppet.<sup>2</sup> Arbetsmiljölagens ändamål är:

att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.<sup>3</sup>

I lagen ingår även sedan år 2001 att arbetsgivaren ska bedriva detta arbetsmiljöarbete systematiskt. Definitionen av systematiskt arbetsmiljöarbete är enligt 2 § AFS 2001:1 följande:

Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter 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.<sup>4</sup>

Med andra ord innebär detta att arbetsgivaren *måste* bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete och detta måste följas upp. Dessutom måste det finnas rutiner och policyer i verksamheten. Är det minst tio anställda i verksamheten måste dessa rutiner och policyer vara skriftliga.<sup>5</sup> Det som är föreskrivet i styrande dokument behöver dock nödvändigtvis inte existera i verkligheten. Skulle det föreskrivas trots allt existera, kan det vara så att det finns annat i verkligheten som existerar vid sidan av det officiellt föreskrivna.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Sammanfattning av introduktion

Med styrdokumentens eventuella "skenexistens" i åtanke samt lagarna som det redogjordes för ovan i samband med upplevelserna från praktikperioden väcktes ett intresse för hur väl dessa rutiner är implementerade hos enhetscheferna. Efter en utförlig genomsökning av tidigare empiriskt material upptäcktes att det fanns studier om implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete, dock påträffades inga studier med fokus på chefer. Detta leder förhoppningsvis till att denna kartläggning av enhetscheferns implementerade kunskaper om

---

<sup>2</sup> Birgitta Eriksson & Patrik Larsson genom Tomas Berglund & Stefan Schedin (red.) 2009 *Arbetslivet*. Lund Studentlitteratur AB s 135

<sup>3</sup> Arbetsmiljölagen 1kap 1§ Lag 1994:579

<sup>4</sup> Arbetsmiljöverket AFS2001:1

<sup>5</sup> Arbetsmiljöverket AFS2001:1 5 §

<sup>6</sup> Mariann Björkemarken 1995 *Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering: En fråga om perspektiv och förklaring*. Akademisk avhandling vid Institutionen för sociologi, Göteborgs universitet s 65

systematiskt arbetsmiljöarbete kan komplettera kunskapsluckorna inom det arbetsvetenskapliga fältet.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen. Studien syftar även till att analysera vilka faktorer som påverkade denna implementering mest.

Studien har således ett primärt huvudfokus på *hur* det ser ut och sekundärt *varför* det ser ut som det gör. Frågeställningarna är som följer:

- Hur väl är det systematiska arbetsmiljöarbetet implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen?
- Vilka faktorer påverkade denna implementering mest?

### 1.2.1 Avgränsning

Intentionerna från början var att kartläggningen skulle gälla för hela verksamheten i SDF Västra Hisingen och då med ett representativt urval från stadsdelsförvaltningens ca 2600 anställda.<sup>7</sup> Därefter skulle en jämförande studie genomföras mellan verksamhetspersonal och enhetschefer. Efter diskussion och reflektion med praktikhandledaren blev dock beslutet att enbart kartlägga hur det systematiska arbetsmiljöarbetet var implementerat hos enhetscheferna. Detta på grund av att vanliga medarbetare inte har något ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vanliga medarbetare har dock skyldighet enligt arbetsmiljölagen 3 kapitlet 4 § och ansvar enligt Göteborg Stads Samverkansavtal att medverka och delta i arbetsmiljöarbetet och de insatser eller åtgärder som arbetsgivaren tillämpar därigenom.<sup>8</sup> Göteborg Stads Samverkansavtal är ett lokalt kollektivavtal där formella rättigheter och skyldigheter enligt medbestämmandelagen och arbetsmiljölagen hanteras.<sup>9</sup>

Det är cheferna som har det faktiska ansvaret för arbetsmiljöarbetet inom SDF Västra Hisingen. I Västra Hisingens styrdokument "Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen"

---

7

[http://goteborg.se/wps/poc?urile=wcm%3Apath%3A%2Fgoteborg.se\\_enhetssidor%2Forganisation%2Fstadsdelsforvaltningar%2FSDF+Vastra+Hisingen%2FInkrub\\_Organisation%2Fart\\_N138\\_POLORG\\_arbeta\\_i\\_vh&page=GB](http://goteborg.se/wps/poc?urile=wcm%3Apath%3A%2Fgoteborg.se_enhetssidor%2Forganisation%2Fstadsdelsforvaltningar%2FSDF+Vastra+Hisingen%2FInkrub_Organisation%2Fart_N138_POLORG_arbeta_i_vh&page=GB)  
G.Enh.Stadsdelsforvaltning.VasHis 2014-05-12

<sup>8</sup> <http://www.av.se/lagochratt/aml/Kapitel03.aspx> 2014-04-02, Göteborg Stads Samverkansavtal (2010), s 13

<sup>9</sup> Göteborg Stads Samverkansavtal (2010), s 3

står det följande:

Inom stadsdelsnämndens verksamhetsområden är det nämnden som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Arbetsgivaren ska fördela arbetsmiljöuppgifterna på ett lämpligt sätt i organisationen. I SDF Västra Hisingen fördelas arbetsmiljöuppgifterna så att närmast ansvarig chef får ansvaret för arbetsmiljöfrågorna i sin verksamhet som i sin tur kan fördela vissa uppgifter till nyckelpersoner i verksamheten.<sup>10</sup>

Detta innebär att det är av högre relevans och mer intressant att kartlägga just enhetscheferna. En fördel med att begränsa kartläggningen till enhetschefer är att svarsfrekvensen kan förväntas bli god då tillgången och närheten till datorer för enhetscheferna gör att deras möjligheter för att besvara enkäten ökar. Högre svarsfrekvens skulle ge större tillförlitlighet för resultatet i studien, vilket är eftersträvanvärt.

Sammanfattningsvis var ursprungsintentionerna att kartlägga hela verksamheten i SDF Västra Hisingen. Intentionerna ändrades på grund av insikten i att medarbetarna inte hade något ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet och det blev då mer intressant att kartlägga en grupp som hade det faktiska ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Genom ansvaret att bedriva arbetsmiljöarbete systematiskt har cheferna också ett ansvar för att implementera just detta. Detta ledde till att avgränsa kartläggningen till enhetscheferna.

Vissa begrepp som läsaren kommer att stöta på regelbundet i studien behöver förklaras innan studien går vidare.

### 1.3 Begreppsförklaring

**SDF Västra Hisingen:** SDF står för "Stadsdelsförvaltning". Med SDF Västra Hisingen menas den kommunala verksamhet som bedrivs inom det geografiska området Västra Hisingen (Biskopsgården och Torslanda).

**Systematiskt arbetsmiljöarbete:** Begreppet "Systematiskt arbetsmiljöarbete" innehar, i denna rapport samma definition som Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete AFS 2001:1 har och det är följande:

---

<sup>10</sup> Styrdokument "Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen", s 3



Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter 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.<sup>11</sup>

Kortfattat innebär begreppet att arbetsmiljöarbetet ska hanteras som en naturlig del i den dagliga verksamheten, det vill säga systematiskt.<sup>12</sup>

**Verkställare:** Den eller de personer som genomför och förverkligar fattade beslut och genom detta tillämpar de åtgärder eller metoder som har implementerats.

**Implementering:** Begreppet "implementering" kan innehålla många olika definitioner då det inte finns någon allmänt accepterad och enhetlig definition.<sup>13</sup> Detta är beroende av vilken forskare eller författare som definierar begreppet. Några definitioner från olika författare lyder:

- En rad aktiviteter som genomförs för att förverkliga en idé.<sup>14</sup>
- Aktiva och planerade ansträngningar för att integrera en innovation inom en organisation. (på eng.: *Active and planned efforts to mainstream an innovation within an organization.*)<sup>15</sup>
- Genomförande av beslut.<sup>16</sup> Denna definition kräver dock att någon eller några de facto har gjort ett beslut och detta ska genomföras. Denna definition passar således bäst när det pratas om implementering inom hierarkiskt styrda organisationer.
- De procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används som avsett och med varaktighet.<sup>17</sup>
- Ett besluts omvandling till praktisk verksamhet genom en rad administrativa åtgärder.<sup>18</sup>

De olika definitionerna anses vara fullt tillämpliga men för att få en enhetlig definition av vad som menas med implementering i denna studie kommer en mix av de olika definitionerna att användas. Ord som "beslut" passar in i studien med tanke på att bedriva

---

<sup>11</sup> Arbetsmiljöverket AFS 2001:1

<sup>12</sup> [http://av.se/lagochratt/afs/afs2001\\_01.aspx](http://av.se/lagochratt/afs/afs2001_01.aspx) 2014-04-10

<sup>13</sup> Knut Sundell och Haluk Soydan genom Maria Roselius och Knut Sundell (red.) (2008) *Att förändra socialt arbete: Forskare och praktiker om implementering*. Stockholm, Gothia Förlag, s 14, Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 75

<sup>14</sup> Knut Sundell och Haluk Soydan genom Maria Roselius och Knut Sundell (2008) *Att förändra*, s 14

<sup>15</sup> Trisha Greenhalgh m. fl. (2005) *Diffusion of innovations in health service organisations: A systematic literature review*. Oxford, Blackwell BMJ Books, s 582

<sup>16</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 43

<sup>17</sup> Cecilia André Löhholm (2011) *Multisystemisk terapi i Sverige: Evidensbaserad metod i nytt sammanhang*. Lunds universitet, Socialhögskolan, Lund, s 17

<sup>18</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 52

systematiskt arbetsmiljöarbete är i grunden ett beslut från en politisk organisation.

Definitionen lyder: *Genomförandet och förverkligandet av ett beslut som ska användas som ordinarie metod i en verksamhet.*<sup>19</sup>

## 1.4 Bakgrund

Kartläggningen har utförts på stadsdelsförvaltningen (SDF) Västra Hisingen.

Stadsdelsförvaltningar ansvarar för den kommunala servicen för de som bor inom stadsdelens geografiska område. Exempel på verksamheter som stadsdelarna förvaltar över är kommunal grundskola, äldreomsorg och bibliotek. SDF Västra Hisingen är således en kommunal offentlig verksamhet som är politiskt styrd av tillhörande stadsdelsnämnd.<sup>20</sup> SDF Västra Hisingen har cirka 2600 tillsvidareanställda och ger service åt cirka 50 000 invånare.<sup>21</sup>

SDF Västra Hisingen slogs ihop av två tidigare fristående stadsdelsnämnder, Biskopsgården och Torslanda. Denna sammanslagning skedde årsskiftet 2010/2011. De tidigare fristående stadsdelarna bedrev själva systematiskt arbetsmiljöarbete men i och med sammanslagningen år 2011 skapades nya rutiner och dokument kring hur chefer och anställda ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Hur man som ansvarig för arbetsmiljöarbetet ska arbeta systematiskt med arbetsmiljön är reglerat genom Göteborgs stads process "Arbetsmiljö- och hälsa". I Västra Hisingen finns det även flera styrdokument som är kopplade till det systematiska arbetsmiljöarbetet så som t.ex. det lokala samverkansavtalet och föreskriften AFS 2001:1.<sup>22</sup>

I nästa avsnitt presenteras tidigare studier som berör implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete samt den övergripande implementeringsforskningen som lett fram till olika perspektiv inom implementeringsteorin.

## 2. Tidigare forskning och teori

*Detta avsnitt inleds med ett exempel som visar på hur viktigt det kan vara med implementering. Sen redogörs tidigare forskning, teori, bidragande faktorer för god implementering och tillämpade implementeringsfaktorer.*

---

### 2.1 Inledande exempel

---

<sup>19</sup> Jämför Knut Sundell och Haluk Soydan genom Maria Roselius och Knut Sundell (2008) *Att förändra*, s 14

<sup>20</sup> <http://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk:gbg.page.2b3fb62f-8ad4-4d72-bd1d-e6dff74978f7> 2014-04-23

<sup>21</sup> Göteborgs Stad Västra Hisingen *Historia och framtid: Välkommen till Västra Hisingen*, 2011, s 4

<sup>22</sup> Styrdokument "Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen"

Mariann Björkemarken påstår att implementering är den viktigaste faktorn och själva akilleshälen för om ett projekt blir lyckat eller inte.<sup>23</sup> Ett aktuellt exempel kan författaren hämta ifrån andra sidan Atlanten där president Obama hösten år 2013 försökte förverkliga sin sjukvårdsreform, även kallad "Obamacare". De amerikaner som ville nyttja den allmänna sjukförsäkringen skulle vara tvungna att vända sig till en hemsida där de kunde registrera sig. Det blev dock inte som Obama hade tänkt sig. Hemsidan havererade redan första dagen genom omfattande tekniska problem och enbart en bråkdel av de nio miljoner som besökte hemsidan under de första dagarna lyckades registrera sig. Dessutom lovade Obama att de som var nöjda med sin privata sjukförsäkring aldrig skulle behöva byta. Ändå tvingades många amerikaner att byta mot sin vilja då den allmänna sjukförsäkringen påstods ha bättre villkor. Obama rasade i opinionen efter misslyckandet.<sup>24</sup>

Sammanfattningsvis handlar ovanstående exempel om ett misslyckande av implementering och dess följder. Författaren vill genom detta exempel visa på betydelsen av implementeringens roll i genomförandet av beslut.

Vad säger då tidigare forskning om implementering av just systematiskt arbetsmiljöarbete? Finns det någon annan som har försökt att besvara föreliggande studies frågeställningar eller liknande frågeställningar? Vad har de då kommit fram till?

## 2.2 Tidigare forskning

Författaren fann en mindre mängd studier som rörde implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete och har valt att lyfta fram tre av dem som låg närmast föreliggande studies syfte och frågeställningar. Två studier är statliga rapporter ifrån Arbetslivsinstitutet respektive Svenska Miljöinstitutet och en studie är en D-uppsats från Luleå Tekniska Universitet. Det kommer att först redogöras för varje studie kort innan dessa gemensamt sammanfattas och jämförs.

Den första studien heter "FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag." och gjordes 2006 av Ing-Marie Andersson, Gunnar Rosén och Lars Klusell som kommer ifrån Arbetslivsinstitutet. Andersson m.fl. riktade in sig i sin studie på organisationen i sig och då små privata tillverkningsföretag där de ville jämföra två olika implementeringsmodeller. De

---

<sup>23</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 50

<sup>24</sup> <http://www.svt.se/nyheter/varlden/datakaos-hotar-obamacare> 2014-04-08

<http://www.svt.se/nyheter/varlden/obama-far-urusla-siffror> 2014-04-08

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5699405> 2014-04-08

hade således inte något fokus på chefer eller för avsikt att leta efter faktorer som påverkar implementering. Andersson m.fl. hade ett kvalitativt förhållningssätt och fann att en modell (handledarmodellen) visade sig vara betydligt mer effektiv än den andra modellen (nätverksmodellen) för att implementera systematiskt arbetsmiljöarbete.<sup>25</sup>

Denna studie skiljer sig från föreliggande studie på så sätt att Andersson m.fl. riktar in sig på små privata företag och inte en stor offentlig verksamhet, samt att Andersson m.fl. fokuserar på organisation som sig när de ser på implementering och inte på de ansvariga cheferna.

Den andra studien "Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag - erfarenheter från 45 små arbetsställen" är gjord 2002 av Lena Birgersdotter, Lisa Schmidt och Ann-Beth Antonsson från Svenska Miljöinstitutet AB. Birgersdotter m.fl. hade även de en inriktning på småföretag och en generell företagssyn även om studien lyfte fram ledarskapet och ledarens värderingar. Studien hade ett kvalitativt förhållningssätt och hade som syfte att lära av små företag som hade ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Det som Birgersdotter m.fl. fann var karaktäristiskt för de småföretag som hade ett välimplementerat systematiskt arbetsmiljöarbete var att:

- Företagen har varit delaktiga i uppbyggnaden av det systematiska arbetsmiljöarbetet och anpassat metoderna till det egna företaget.
- När det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar bra, ökar kunskaperna om den egna arbetsmiljön kontinuerligt.
- När det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar bra, återspeglar det ett engagemang som finns hos hela eller delar av företagsledningen, cheferna men även hos personalen.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete kan fungera bra i företag av olika storlekar, även i väldigt små företag.<sup>26</sup>

Denna studie av Birgersdotter m.fl. är intressant och kan påvisa viktiga fenomen inom implementeringsforskningen, speciellt när det gäller implementering inom småföretag. Birgersdotter m.fl. lägger dock inte heller vikt vid att finna implementeringsfaktorer då de försöker finna hur det systematiska arbetsmiljöarbetet påverkar organisationen istället.<sup>27</sup>

Den sista studien "Jämförande studie av arbetsmiljöpolicy nätverk och effektivt

---

<sup>25</sup> Ing-Marie Andersson, Gunnar Rosén & Lars Klusell (2006) *FöretagSAM: En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag*. Stockholm, Arbete och Hälsa, Arbetslivsinstitutet.

<sup>26</sup> Lena Birgersdotter, Lisa Schmidt & Ann-Beth Antonsson, (2002) *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag: Erfarenheter från 45 små arbetsställen*. IVL-rapport B1475, Stockholm, IVL Svenska Miljöinstitutet AB, s 19

<sup>27</sup> Ibid.

implementering av föreskrifter" har visat sig ligga närmast föreliggande studies övergripande syfte och frågeställningar. Studien är en D-uppsats som är gjord av Jutta Swärdh 2009. Swärdh avser att undersöka bland annat hur effektivt Arbetsmiljöverkets föreskrifter implementeras i det praktiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatser. Swärdhs frågeställningar är bland annat vad som gör implementering effektiv och hur implementering mäts effektivt. Swärdh använder sig av kvalitativa metoder med inslag av kvantitativ metod i form av enkäter.<sup>28</sup>

Vid en snabbare anblick kan det tyckas att Swärdhs studie och föreliggande studie kommer att behandla mycket snarlika fenomen, dock visade det sig att Swärdh skriver om hur väl systematiskt arbetsmiljöarbete implementeras i termer av relationer mellan aktörer (social nätverksanalys) och inte faktorer som i föreliggande studie. Swärdh gör dessutom sina fallstudier på privata hotell, något som inte blir fullt jämförbart med en politiskt styrd offentlig stadsdelsförvaltning som har andra förutsättningar. Swärdh fann att hur väl systematiskt arbetsmiljöarbete implementeras beror på sammanlänkningen av relationerna mellan aktörer.<sup>29</sup>

Sammanfattningsvis användes kvalitativa metoder i alla tre studier i form av intervjuer, dock kompletterar Swärdh sin studie med ett inslag av kvantitativ metod i form av enkäter. Dessa tre studier och föreliggande studie har gemensamt att de alla avser att undersöka implementering av just systematiskt arbetsmiljöarbete, dock har de olika metodologiska förhållningssätt och fokuserar på implementeringen på olika nivåer i organisationen.

Innan vi går in på vilka faktorer som kan ligga till grund för en lyckad implementering kommer det att redogöras för hur implementeringsforskningen tog sin början och för vilka olika perspektiv på implementering som finns.

## 2.3 Teori

Den teori som kommer att vara till hjälp för att analysera hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet blev implementerat och vilka faktorer som påverkade implementeringen mest är implementeringsteori. Valet kan förefalla som självklart, vilket det också var då just huvudfrågan inom implementeringsteori är varför beslut inte genomfördes enligt

---

<sup>28</sup> Jutta Swärdh (2009) *Jämförande studie av arbetsmiljöpolicynätverk och effektiv implementering av föreskrifter*. Luleå, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Avdelningen för Samhällsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

<sup>29</sup> Ibid.

beslutsfattarnas ursprungliga intentioner.<sup>30</sup>

Implementeringsforskningen är ett relativt nytt fenomen. Flera forskare hävdar att den började under 1960-talets USA i efterdyningarna av president Lyndon B. Johnsons misslyckade projekt för att stävja fattigdomen i slummen. Projektet kallades för "kriget mot fattigdomen" (eng.: "war on poverty"). Projektet hade starkt politiskt stöd och det fanns tillräckligt med ekonomiska resurser för att genomföra projektet, ändå misslyckades det. Misslyckandet blev uppmärksammat, speciellt av forskarna Pressman och Wildavsky som år 1973 publicerade en bok om misslyckade implementeringar där projekt "kriget mot fattigdomen" var främsta referens. Forskare anser idag att Pressman och Wildavskys bok blev upptakten till en mängd framtida studier och forskning kring implementering.<sup>31</sup>

Forskningen kan då liknas vid det som vi idag kallar för implementeringsforskning men då bedrevs forskningen i olika former inom administration- och förvaltningsdisciplinen.<sup>32</sup> På den tiden utgick forskare ifrån att politik och förvaltning skulle hållas isär. Det var allmänt vedertaget bland forskare att den handlingsfrihet som tjänstemännen (hädanefter verkställarna) innehade skulle stävjas, där handlingsfrihet ändå förekom, men i en mindre skala, var det av mindre intresse för forskarna. Forskarna insåg inte då verkställarnas stora makt över slutresultatet.<sup>33</sup> Pressman och Wildavskys bok blev revolutionerande, den visade på någonting nytt, nämligen att verkställare hade makt över slutresultatet och verkställarnas genomförande var därigenom inte neutralt inställda mot beslutsfattarnas beslut. Forskningen upptäckte att verkställarens roll i processen dessutom är ett demokratiproblem då verkställarna har inflytande över beslutets resultat som egentligen är demokratiskt fattat av förtroendevalda.<sup>34</sup> Implementeringsforskningen började ta fart genom att studera hur institutioner och organisationer fungerade samt dess inflytande över beslutens slutresultat.<sup>35</sup>

Forskare fann under dessa studier att implementering är en process där det sker interaktioner mellan andra människor och de beslut som är demokratiskt fattade tenderar att omformuleras när de ska verkställas i empirin.<sup>36</sup> Här började forskningen finna nya sätt att se

---

<sup>30</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 53, Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem*. Tredje upplagan, Stockholm, SNS Förlag, s 28

<sup>31</sup> Knut Sundell och Haluk Soydan genom Maria Roselius och Knut Sundell (2008) *Att förändra*, s 14, Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 18

<sup>32</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 18

<sup>33</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 47-53

<sup>34</sup> Ibid., s 50

<sup>35</sup> Ibid., s 47-53

<sup>36</sup> Ibid., s 48 -50

på implementering. Den gamla idétraditionen bygger på att besluten kommer högre upp ifrån organisationen, men så småningom medgav ledande förespråkare från denna tradition att alla beslut tas inte enbart ovanifrån utan initiativ och beslut kan även tas på olika nivåer i politiken och inom organisationen på den verkställande nivån.<sup>37</sup> Den nya traditionen riktade en del kritik mot den gamla traditionen. I den kritiken fanns det tydliga spår av den kritik som uppkom under det tidiga stadiet av implementeringsforskningen, nämligen var i processen som beslut ska studeras.<sup>38</sup>

Den gamla idétraditionen kom att kallas för "Top-down"-traditionen, detta på grund av att den tog sin utgångspunkt i att beslut kommer ifrån organisationens topp. Utgångspunkten är alltså formell hierarki där beslut tas ovanifrån och implementeras neråt.<sup>39</sup> I en Top-down-analys söker forskaren efter vad som motverkade implementeringen av de fattade besluten.<sup>40</sup>

Den nya idétraditionen kom att benämnas som "Bottoms-up"-traditionen, detta på grund av att traditionen anlägger ett nedifrånperspektiv där forskarna tar sin utgångspunkt i den verkställande nivån i organisationen. Verkställarna är de som ska genomföra och förverkliga beslutet. På grund av den handlingsfrihet verkställarna har kan de styra och förändra beslutet till något som inte var beslutets intentioner från början. I denna tradition är detta dock inte något problem utan det ingår i traditionens synsätt att se på en implementering som en förutsättningslös process, det vill säga att se vad som kommer ur implementeringen utan att ta hänsyn till måluppfyllelsen.<sup>41</sup>

De stora skillnaderna mellan Top-down-traditionen och Bottoms-up-traditionen är dels distinktionen mellan de två perspektivens syn på implementering. Top-down-traditionen anser att det handlar om "genomförande av beslut" där anhängarna till denna tradition ser den omdefiniering av beslut som tenderar att dyka upp som en konsekvens av verkställarnas handlingsfrihet som något negativt. Bottoms-up-traditionen däremot ser implementering som en slags process som anpassar sig till de förhållanden som råder och handlingsfriheten som verkställare innehar betonas som något positivt, till och med ibland som en förutsättning för att verksamheten ska fungera.<sup>42</sup> Distinktionen har även beskrivits som att Top-down-traditionen tar utgångspunkt i beslutsfattarnas avsikter, medan Bottoms-up-traditionen tar sin

---

<sup>37</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 59-60

<sup>38</sup> *Ibid.*, s 59

<sup>39</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 24

<sup>40</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 72

<sup>41</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 59,73, Bo Rothstein (2002), *Vad bör staten göra?: Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Andra upplagan, Stockholm, SNS förlag, s 80

<sup>42</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 73

utgångspunkt ifrån verkställarnas handlande. Det är av högt värde att klargöra att dessa två traditioner inte motsäger varandra utan numera är det till och med vanligt att forskare förespråkar en syntes mellan de två synsätten.<sup>43</sup>

Anders Sannerstedt påstår att Top-down-traditionen och Bottoms-up-traditionen inte ska ses som olika teoretiska synsätt utan som två olika strategier för att bedriva implementeringsforskning metodmässigt.<sup>44</sup> Detta påstående får i stor utsträckning medhåll från Bengt Abrahamsson och Mariann Björkemarken då det har beskrivits att de två traditionerna kan fungera som olika metod- och analysenheter. Forskare bör alltså välja analysenhet beroende på vad som syftas till att undersökas. Top-down-perspektivet analyserar organisationen medan Bottoms-up-traditionen analyserar individer i organisationer.<sup>45</sup>

Sammanfattningsvis började implementeringsforskningen i någon form på 1970-talet och då utgick forskarna ifrån ett perspektiv som kom att kallas för Top-down-perspektivet. Senare forskning visade att det finns andra sätt att se på implementering, då ur ett perspektiv som kom att kallas för Bottoms-up-perspektivet. Nu för tiden är de flesta forskare överens om att båda perspektiv kan fungera som olika metod- och analysenheter på implementering.

Det finns även en rad olika faktorer och tips om hur och vad beslutsfattarna kan göra för att bädda för en god implementering beroende på ur vilken tradition det tas avstamp ifrån. I nästa avsnitt kommer några av dessa faktorer att redovisas innan det avslutas med en presentation av just vilka faktorer som avses att tillämpas i analysen.

### **2.3.1 Bidragande faktorer för god implementering**

Huvudfrågan var och är fortfarande idag inom implementeringsforskningen varför beslut inte genomfördes enligt beslutsfattarnas ursprungliga intentioner.<sup>46</sup> Många forskare har gett sig på frågan och nedan redogörs det för vad olika forskare då anser kunna påverka implementering av beslut.

Det första försöket att finna faktorer som påverkar om implementeringen blir bra eller inte gjordes av forskarna Donald S Van Meter och Carl E Van Horn på 1970-talet. Forskarna kom då fram till att implementering påverkas av:

- Den formella och informella byråkratiska strukturen.

---

<sup>43</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 25-26, Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 72-75

<sup>44</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 25

<sup>45</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 72-74

<sup>46</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 53, Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 28



- Resurser.
- Omgivningsfaktorer som ekonomiska, sociala och politiska.
- Om beslutet har ett syfte.
- Om kommunikationen inom och mellan myndigheter och organisationer fungerar.
- Om verkställarna tror på beslutet.<sup>47</sup>

En del faktorer i denna lista har genom decennierna visat sig vara återkommande i de flesta andra listor som pekar ut faktorer som kan påverka implementeringar. Dessa faktorer är bland annat resurser, omgivningsfaktorer, kommunikation och tron på beslutet. Evert Vedung lyfter till exempel fram i sin lista på vad som påverkar implementeringar att omgivningsfaktorer kan spela stor roll i implementeringen. Han menar dock att omgivningsfaktorer handlar mer om intressegrupper och ideella sammanslutningar än om ekonomi. Vedung nämner också att massmedial uppmärksamhet kan vara en betydelsefull faktor bland omgivningsfaktorer. Graden av stöd från omgivningen kan således påverka resultatet av implementeringen.<sup>48</sup>

Omgivningsfaktorn nämns även i Anders Sannerstedts lista, dock med "externa aktörer" som benämning. Sannerstedts lista riktar in sig på att räkna upp ett antal förutsättningar till god implementering och ser i sin helhet ut som följande:

- Den direkta styrningen måste vara entydig. De som ska verkställa beslutet ska inte kunna missförstå beslutsfattarnas intentioner.
- Den indirekta styrningen måste vara utformad på ett lämpligt sätt. Det måste vara tydligt var ansvaret ligger. Verkställarna bör ha tillräckligt med tid och andra resurser till sitt förfogande.
- Det är en fördel om verkställarna gillar beslutet och är motiverade att försöka genomföra beslutet enligt intentionerna. Om verkställarna är ovilliga och motsträviga kommer det med största sannolikhet att bli brister i implementeringen.
- Implementeringen måste kunna gå att kontrollera för beslutsfattarna. Det är viktigt att de som fattade beslutet får information om hur styrningen följs.
- Externa aktörer ska inte ges tillfälle att försvåra tillämpningen. Det kan vara så att andra myndigheter, fackliga organisationer, lokala intressegrupper och andra aktörer kan vara intresserade av att styra implementeringen i annan riktning än beslutsfattarna avsett.<sup>49</sup>

Vedung betonade också vikten av att verkställarna skulle förstå beslutet då han menade att bristfällig kunskap om beslutet naturligtvis skulle påverka implementeringen och

---

<sup>47</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 53

<sup>48</sup> Evert Vedung (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Andra upplagan. Lund, Studentlitteratur AB, s 192

<sup>49</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 28-29

dess utfall.<sup>50</sup> Sannerstedts lista riktar sig främst till vad beslutsfattarna bör tänka på vid implementeringen och punkterna kan fungera som goda råd till beslutsfattarna. Andra listor riktar in sig mer på verkställarna, så som Lundquists lista till exempel, som nämner tre viktiga villkor i ett försök till sammanfattning för en god implementering. Listan ser ut som följande:

- Tillämparen ska förstå beslutet. - Detta kan kopplas till tydliga och klara mål. Om tillämparen inte förstår målen kan inte heller tillämparen implementera dem.
- Tillämparen ska kunna genomföra beslutet. - Detta innebär att tillämparen måste ha adekvat lokal, personal, utrustning, teknik, tid och ekonomi för att kunna implementera beslutet.
- Tillämparen ska vilja genomföra beslutet. - Detta innebär att tillämparen inte ska motsäga sig beslutet eller aktivt motarbeta beslutet. Ett beslut har således större möjligheter att bli lyckat om beslutet har tillämparnas stöd och gillande.<sup>51</sup> Lundquist använder uttrycket "tillämpare", ett uttryck som i föreliggande studie tas som begreppet verkställare.

Samtliga punkter i Lundquists lista återfinns i Sannerstedts lista, dock i lite annorlunda form. Båda betonar vikten av att verkställarna ska förstå beslutet, verkställarna ska ha tillräckliga resurser för att kunna genomföra beslutet. Sist men inte minst betonar de att verkställarna ska "vilja" kontra "gilla" och "vara motiverade" (till att genomföra beslutet), något som kan ses som samma innebörd.

Även Paul A Sabatier och Daniel A Mazmanian som har gjort en lista över vad som bör ligga till grund för en god implementering betonar att klara och tydliga mål, implementeringens utformning och beslutets förankring är viktiga grundstenar. Ett begrepp som dock skiljer sig i innebörd hos Sabatier och Mazmanians lista är att deras innebörd av att *kunna* inte lägger vikt vid verkställarens kapacitet och resurser för att genomföra utan verkställarens *skicklighet* för att kunna genomföra.<sup>52</sup>

Några andra förutsättningar som Sabatier och Mazmanian lyfter fram genom sin lista och som inte återfinns i ovan nämnda listor är att:

- Beslutet ska få en sådan prioritet att förändringar i samhället inte kan påverka beslutets förverkligande.
- Beslutet ska vara byggt på en adekvat teori om orsak och verkan.<sup>53</sup>
- Beslutet ska inte stå i konflikt med andra beslut i organisationen eller domstolsväsendet.

---

<sup>50</sup> Evert Vedung (1998) *Utvärdering i politik*, s 180

<sup>51</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 29-39, Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 59

<sup>52</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 54-55

<sup>53</sup> *Ibid.*, s 54-55

- Beslutet ska vara utformat så att målgruppen kan förvänta sig att det kommer att fungera.<sup>54</sup>

Bo Rothstein har en egen lista på implementeringsfaktorer, då i termer om vad som vill till för att man ska kunna börja tala om förutsättningar för lyckad implementering. Samtliga faktorer i hans lista återfinns på ett eller annat sätt i andras listor, dock i annan form eller med annan benämning. Faktorerna är adekvat teori, kompetent organisation samt legitimitet.<sup>55</sup>

Sammanfattningsvis finns det mängder av olika faktorer som kan påverka en implementering och det är beroende av vad som ska undersökas (vad som hindrade genomförandet av beslut eller verkställarnas handlande) som forskaren ska använda för slags perspektiv som analysmetod. Detta är viktigt i analysen då forskaren ska titta på vilka faktiska faktorer som kan ha spelat in.<sup>56</sup>

I nästa avsnitt kommer det att argumenteras för att några av dessa faktorer är särskilt viktiga i relation till denna studie. Dessa faktorer kommer sedan att bilda utgångspunkt för analysen.

### **2.3.2 Tillämpade implementeringsfaktorer**

Då föreliggande studie har som utgångspunkt att identifiera hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat och sen analysera vilka faktorer som påverkade, passar Top-down-perspektivet in då just denna traditionens analyser handlar om vad det var som hindrade eller stävjade genomförandet av ett fattat beslut.<sup>57</sup> Många faktorer kan analyseras utifrån både Top-down- och Bottoms-up-perspektivet då faktorerna kan tolkas olika. Oavsett avses det att analysera faktorerna utifrån Top-down-perspektivet och då de allra flesta faktorerna som redovisats i föregående avsnitt kan tillämpas har så många som möjligt valts. Många faktorer har dock slagits ihop eller kombinerats. De enstaka faktorer som har utelämnats har varit faktorer som berört verkställarnas handlingar eller inte varit särskilt intressanta i relation till studiens syfte och frågeställningar, så som till exempel faktorer som berört organisationens informella byråkratiska struktur eller externa aktörers roll.

Faktorerna som då avses att användas och som tros vara tillämpliga i denna studie är som följer:

- Om kommunikationen inom och mellan myndigheter och organisationer fungerar.
- Om verkställarna vill genomföra beslutet (även gillande av beslut ingår).

---

<sup>54</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 54-55, Bo Rothstein (2002) *Vad bör staten?*, s 83

<sup>55</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 76

<sup>56</sup> Ibid., s 72-74

<sup>57</sup> Ibid., s 72

- Om verkställarna förstår beslutet (inräknat här är även teori om orsak och verkan, det vill säga om verkställarna vet varför de bör bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete).
- Om verkställarna kan genomföra beslutet, baserat på tid och pengar.
- Om verkställarna kan genomföra beslutet, baserat på kunskap om *hur*.
- Om målen är tydliga och klara.
- Om beslutet är prioriterat.
- Om det finns legitimitet hos verkställarna för beslutet (det vill säga stöd och förankring).

Hur har då författaren gått tillväga för att undersöka hur det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos cheferna i SDF Västra Hisingen? I nästa avsnitt redogörs det för just detta.

### 3. Metod

*I metodavsnittet redogörs val av metod, urval, enkätens utformning, genomförande, databearbetning, studiens reliabilitet och validitet, forskningsetiska aspekter och till sist metodologiska reflektioner.*

---

#### 3.1 Val av metod

Ursprungintentionerna var att kartlägga hela verksamheten i SDF Västra Hisingen, men efter upptäckta risker angående svarsfrekvensen hos vissa urvalsgrupper i samband med att det är mer intressant att kartlägga en grupp som har det faktiska ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet, bestämdes det att avgränsa kartläggningen till enhetscheferna. Det sågs som lämpligt att då använda sig av kvalitativa metoder i form av intervjuer med ett representativt urval av enhetschefer. Det kom dock antydningar ifrån HR-chefen och övrig HR-personal på SDF Västra Hisingen att nästan inga enhetschefer skulle ha utrymme för att sätta av tid för intervjuer, vilket medförde att annan metod kom att bli tvungen att tillämpas.

Det finns 102 enhetschefer i SDF Västra Hisingen. Det smidigaste sättet att nå så många som möjligt för att få en så bred bild som möjligt av enhetschefernas kunskaper om systematiskt arbetsmiljöarbete utan att använda sig av intervjuer blev då att skicka ut en enkät. Ett kvantitativt angreppssätt blev således det mest tillämpningsbara valet.

För att kunna få svar på studiens frågeställningar krävdes det mätningar i vilken utsträckning och i vilken mån enhetscheferna till exempel vill, kan och förstår systematiskt arbetsmiljöarbete. Detta innebär att det används begrepp i svarsalternativen som hör till kategorierna "längre" och "mer", vilka hör hemma inom den kvantitativa forskningen. Även hur många procent av populationen som exempelvis mottagit information eller fått utbildning

kom att undersökas. Det som skiljer kvantitativ forskning från kvalitativ är att kvantitativ forskning lägger fokus på siffror och mätbara variabler medan kvalitativ lägger fokus på upplevelser och tolkning.<sup>58</sup> Detta innebär att ett kvantitativt metodval rättfärdigades.

Studien avser inte att ta reda på vad eller vilka verktyg respondenterna använder i sitt arbete eller hur de arbetar, något som hör hemma inom kvalitativ forskning.<sup>59</sup> Intresset för enhetschefernas upplevelser av det systematiska arbetsmiljöarbetet kvarstod dock. Som försök till att fånga enhetschefernas upplevelser, tillämpades även en kompletterande kvalitativ metod i form av öppna svarsfält i enkäten där respondenterna kunde fritt dela med sig av sina tankar om det systematiska arbetsmiljöarbetet.

### 3.2 Urval

Eftersom frågeställningen är hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen gör detta att urvalet redan är definierat. Ett totalurval av dessa enhetschefer tillämpades vilket innebar att samtliga enhetschefer kom att ingå i dataurvalet. Det fanns dock ett undantag. En enhetschef blev exkluderad i denna kartläggning på grund av att denne hade blivit allt för lättidentifierad. Detta på grund av att enkäten kräver att respondenten ska fylla i sin tillhörande sektor vilket hade medfört uppenbarelse kring vem det var då han eller hon nämligen är ensam enhetschef inom sin tillhörande sektor. Det totala urvalet blev således 101 personer och inte 102.

### 3.3 Enkätens utformning

Enkäten är huvudsakligen byggd på strukturerade frågor, det vill säga att enkäten är försedd med fasta svarsalternativ.<sup>60</sup> Majoriteten av frågorna är utformade som så att svarsalternativen innehåller ett antal påståendesatser som respondenten kan instämma i olika grad. Vissa frågor har enbart tre svarsalternativ i form av "Ja", "Nej" eller "Vet ej" där det ibland har tillkommit ett extra alternativ så som "Har ej fått information". Enkäten innehåller även två frågor som behandlar samma sak, vilket är meningen då den ena frågan ska fungera som kontrollfråga till den andre. Kontrollfrågan används av reliabilitetsorsaker, mer om detta i avsnitt 3.6. De sista två frågorna i enkäten är öppna frågor där den svarande kan skriva fritt i ett svarsfält, en utformning som rekommenderas av Trost.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Alan Bryman (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan, Liber, Malmö, s 39-43

<sup>59</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*. Fjärde upplagan, Lund, Studentlitteratur, s 18-23

<sup>60</sup> Ibid., s 72

<sup>61</sup> Ibid., s 74, 92

Nästan alla frågor är kopplade till någon slags implementeringsfaktor. Det är två frågor som istället är kopplade till perspektiv inom teorin, det är de frågorna som behandlar om cheferna vill ha fler regler eller friare tyglar på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Utfallet på detta resultat kommer att ligga till grund för författarens senare diskussion om handlingsfrihet. Vissa frågor togs inte med i studiens resultat då dessa enbart kom med i enkäten på grund av önskemål från HR-avdelningen. De ville ha svar på de frågorna och passade på när en enkät ändå skulle skickas ut. Deras önskemål gick igenom då frågorna inte ansågs påverka respondenterna.

Informationen som gick ut till respondenterna samt frågemallen i sin helhet kan ses i bilaga 1.

### 3.4 Genomförande

Innan enkäten skickades ut den 23 april informerade tillhörande HR-chef enhetscheferna på ett ledningsmöte om att det skulle skickas ut en enkät till alla samt bakgrund och syfte till detta. HR-chefen ombads att göra detta då informerandet hoppades kunna medföra ökad svarsfrekvens. En annan anledning var, och som tidigare nämnts i teoriavsnittet, huruvida de berörda fått ta del av information påverkar förståelsen för en åtgärd.<sup>62</sup>

Enkäten skickades ut till alla 101 enhetschefer den 23 april. Respondenterna ombads svara senast tisdagen den 29 april. När svarsfrekvensen kontrollerades den 28 april var svarsfrekvensen 51%. På grund av detta gjordes valet att direkt skicka ut påminnelser via mail till de som inte hade svarat på enkäten samt att förlänga svarsperioden till 24:00 den 1 maj. Detta visade sig vara lyckat då den slutgiltiga svarsfrekvensen blev 81.2 %.

Av 101 personer svarade 81 personer. Bortfallet blev således 19,8% (20 personer). Svarsfrekvensen blev därmed 81,2 % av den totala populationen som var avsedd att kartläggas. Detta innebär ett ganska lågt bortfall, vilket ökar kartläggningens tillförlitlighet.

Det totala antalet respondenter i utfallen är alltid 81, dock är det ständigt minst ett saknat svar. Detta beror på att en respondent har klickat på enkätens webblänk och sen lämnat enkäten. Från och med frågan om nyckelpersoner utökades antalet saknade svar till två då ytterligare en respondent måste ha lämnat enkäten. Detta lilla antal av saknade svar påverkar inte resultatet nämnvärt.

---

<sup>62</sup> Evert Vedung (1998) *Utvärdering i politik*, s 180

### 3.5 Databearbetning

Studiens data insamlades genom ett webbenkätprogram där det färdiga materialet sedan kunde hämtas i en Excel-fil. Excel-filen formaterades om till en SPSS-fil och filen öppnades upp i det kvantitativa analysprogrammet SPSS, programmet som användes för att analysera.

I SPSS framställdes statistik på det empiriska materialets utfall. Utfallsstatistiken för alla de frågor som gav tecken på hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet var implementerat presenterades. Utfallen presenterades på lämpligaste vis, genom ett stapeldiagram eller cirkeldiagram.

Efter presenterad utfallsstatistik gick studien vidare till analysen där författaren analyserade hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet var implementerat. Mot bakgrund av teorin analyserades även vilka faktorer som påverkade implementeringen mest.

### 3.6 Reliabilitet och validitet

Kvalitén på en studie avgörs av hur hög eller låg reliabilitet och validitet studien har.<sup>63</sup> Med reliabilitet menas tillförlitlighet, alltså om studien är stabil och om de mått som används är pålitliga.<sup>64</sup> Med validitet menas ifall ett mått för ett begrepp verkligen mäter det avsedda begreppet, exempelvis om en fråga verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. Frågorna ska kunna kopplas till forskarens frågeställning och syfte.<sup>65</sup> Det är relevant för författaren att tala om begreppen reliabilitet och validitet då dessa hör hemma i kvantitativ forskning.<sup>66</sup>

Det finns fyra olika delar i det sammansatta begreppet reliabilitet; kongruens, precision, objektivitet och konstans.<sup>67</sup> Kongruens är relevant vid enkätundersökningar, som i författarens fall, där det i enkäten ställs två frågor om samma fenomen. Den ena frågan ska fungera som kontrollfråga åt den andre. Den fråga som det ställdes en kontrollfråga på var "I vilken utsträckning vill du bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?". Kontrollfrågan löd "Hur stort är ditt intresse för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?". Utfallet för "vill"-frågan blev att 96,3% vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i ganska hög eller i hög utsträckning. Ingen svarade "I låg utsträckning" eller "I ganska låg utsträckning". Utfallet för kontrollfrågan blev att 86,4 % hade ett stort eller ganska stort intresse för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. 11,1% (nio respondenter) svarade måttligt och 1,2 % (en respondent) svarade svagt. En orsak till att det skilde sig något kan vara att respondenterna

---

<sup>63</sup> Alan Bryman (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*, s 160-167

<sup>64</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*, s 61-62

<sup>65</sup> Alan Bryman (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*, s 162-163

<sup>66</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*, s 63

<sup>67</sup> *Ibid.*, s 62

lägger en annorlunda värdering på begreppet "intresse" än att "vilja". Detta är dock förståeligt då det ställs en fråga med annorlunda formuleringar och begrepp. Övergripande gav ändå kontrollfrågan ett snarlikt utfall, vilket ökar reliabiliteten för studien.

Med precision menas hur respondenterna fyller i en enkät, ju lättare det är för en respondent att fylla i ett enkätformulär ju högre precision. Eftersom enkäten i författarens fall är webbaserad där respondenten inte kan gå vidare utan att ha svarat på en fråga samt att enkäten innehar låsta alternativ med vanligtvis tre till sex svarsalternativ borde det anses befogat att påstå att studien innehar hög precision.<sup>68</sup>

Då författaren inte ens har träffat respondenterna har inte heller någon relation skapats sinsemellan dem. Denna avsaknad av relation är önskvärd då kvantitativa studier eftersträvar just objektivitet.<sup>69</sup> Objektivitetsaspekten bidrar således till studiens tillförlitlighet.

Det kan bli problem med konstansen om frågorna är så pass vaga att samma fråga för samma person riskerar att få helt olika svar med ett par dagars mellanrum.<sup>70</sup> I det avseendet bör studien inneha hög konstans då de som kontrollerade enkäten inte gav uttryck för att frågorna skulle vara vaga. De som kontrollerade och tittade igenom enkäten var SDF Västra Hisingens tillhörande HR-chef, utvecklingsledaren inom kvalitet (som bland annat är ansvarig för utformning och utskick av enkäter inom stadsdelen) och en HR-specialist som är lokalt processansvarig för arbetsmiljö och hälsa. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är heller ingenting som ändrar sig från en vecka till en annan såvida inte dessa enhetschefer har fått gå kurser i systematiskt arbetsmiljöarbete under just den veckan som de ska svara på enkäten, något som inte förefaller troligt.

HR-chefen, utvecklingsledaren och HR-specialisten ombads att kontrollera enkätfrågorna även för att försäkra att enkäten inte innehöll krångliga ord, negationer eller ordvändningar som gör att respondenterna kan missuppfatta frågorna. Även undersökningens validitet blev kontrollerad då ingen fråga tydde på att den mätte något annat än vad den var avsedd att mäta.<sup>71</sup>

Här är det även relevant att tala om standardiseringsgrad och struktureringsgrad då de flesta kvantitativa studier brukar använda sig av standardiserade datainsamlingar. Standardiseringsgraden för studien kan anses som hög då webbenkäten såg likadan ut för alla och skickades ut samtidigt till alla.<sup>72</sup> Enkäten innehar hög grad av strukturering då den har

---

<sup>68</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*, s 62

<sup>69</sup> Alan Bryman (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*, s 371

<sup>70</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*, s 61-62

<sup>71</sup> *Ibid.*, s 63

<sup>72</sup> *Ibid.*, s 57-58



fasta svarsalternativ och handlar om just systematiskt arbetsmiljöarbete som den är avsedd att handla om.<sup>73</sup>

Sammanfattningsvis är denna studie både standardiserad och strukturerad i hög grad. Reliabiliteten är hög och validiteten likaså.

### 3.7 Forskningsetiska aspekter

De grundläggande etiska principerna som gäller för svensk forskning är fyra olika huvudkrav. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.<sup>74</sup>

Det har via mail till cheferna förklarats att uppgifterna kommer att behandlas konfidentiellt och att frågorna är anonyma. Cheferna hade möjligheten att själva välja om de ville delta och de fick information om vad enkäten syftade till. Det som dock kan kritiseras är vilka som skulle vara behöriga till detta material. Det har från HR-ledningens håll på SDF Västra Hisingen kommit förfrågningar om författaren kan redovisa sina resultat på ett möte. Kort diskussion fördes med handledaren från praktiken där det resonades fram att cheferna är införstådda med att själva resultatet kommer att redovisas och att detta är okej då de är anonyma i kartläggningen. Även nyttjandekravet kan till viss del kritiseras då de frågor som kom med i enkäten på grund av önskemål från HR-avdelningen är till för att förbättra verksamheten och inte en del av studiens direkta forskningsuppgift. Respondenterna bör vara införstådda i detta ändå och att förbättra sin verksamhet är inget oetiskt. Därmed anser författaren att kartläggningen ändå uppfyller alla etiska krav.

### 3.8 Metodologiska reflektioner

Ett metodologiskt problem som uppstod under databearbetningen var hur vissa utfall på svarsalternativet "Varken eller" skulle tolkas. Författaren upplevde det svårt att tolka innebörden när respondenter svarat "Varken eller" på exempelvis "I vilken utsträckning vet du hur du ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?". Svarsalternativet "Varken eller" redovisades alltid i resultaten men i de fall där utfallen inte blev särskilt frekventa lämnades de fria från analys då de inte ansågs kunna påverka resultatets helhet i någon riktning. I de fall där svarsalternativet däremot blev extra frekvent kommenterades dess innebörd och betydelse.

I och med att ett kvantitativt metodval tillämpades är det inte orimligt att anta att resultatet hade kunnat bli annorlunda ifall kvalitativ metod hade tillämpats istället. Detta behöver inte innebära att det skulle ha blivit sämre eller bättre. Om kvalitativ metod hade

---

<sup>73</sup> Jan Trost (2012) *Enkätboken*, s 58-59

<sup>74</sup> Alan Bryman (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*, s 131-132

tillämpats istället för kvantitativ metod hade kanske fler detaljer eller andra infallsvinklar kommit fram under eventuella intervjuer, vilket hade kunnat påverka studiens fortsatta inriktning och analys. Några nya infallsvinklar fanns det inte utrymme för i och med det val som tillämpades då det som avsågs att mätas var redan förbestämt i och med de strukturerade frågorna i enkäten. Detta kan eventuellt ses som en nackdel med det metodval som tillämpats.

Hur blev då detta resultat i föreliggande studie? I nästa avsnitt redogörs det för detta.

## 4. Resultat

*I resultatavsnittet redogörs utfallsstatistiken och respondenternas framförda åsikter. Till sist sammanfattas det hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat.*

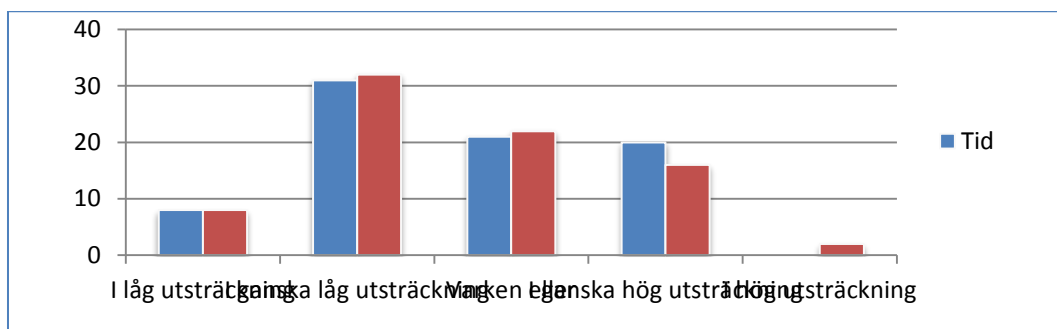
### 4.1 Utfallsstatistik och respondenternas framförda åsikter

I alla diagram ser man fördelningen för varje svar. Under varje diagram kommer författaren att redogöra för vad den visar och för vilka svarsalternativ som var mest frekventa. Det totala antalet respondenter är alltid 81. Det är dock ständigt minst ett saknat svar. Detta beror på att en respondent har klickat på enkätens webblänk, och sen lämnat enkäten. Från och med frågan om nyckelpersoner utökades antalet saknade svar till två då ytterligare en respondent måste ha lämnat enkäten. I avsnittet där respondenternas åsikter framförs är det inte allt som lyfts fram utan bara några citat, detta för att undvika allt för långa tillintetsägande texter och ett ständigt upprepande av samma fenomen. Citaten kommer att kategoriseras för smidigare läsning och förståelse.

#### 4.1.1 Utfallsstatistik

- Utfallsstatistik för frågorna som berör i vilken utsträckning som respondenten anser att de har tid respektive ekonomiska resurser till sitt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete.

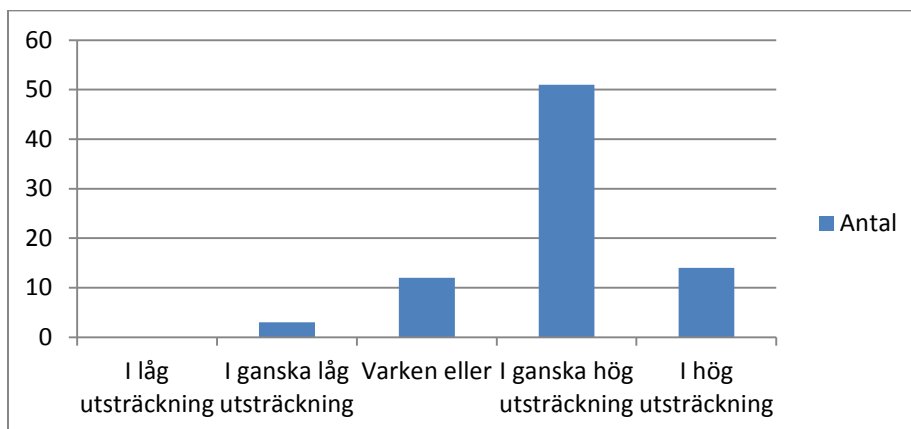
Diagram 1 - Tid och resurser till sitt förfogande. - N=80 - Siffrorna visar i antal.



Dessa utfall presenteras gemensamt då svarsfördelningarna blivit snarlika och berör snarlika fenomen. Vi kan här se att 49 till 50 % anser att de i låg eller i ganska låg utsträckning anser sig ha de tidsmässiga eller ekonomiska resurser till sitt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Cirka 25 % har svarat "Varken eller". Detta svarsalternativ kan betyda olika för olika respondenter, författaren tar dock detta som ett tecken på att respondenterna anser att tid och resurser inte spelar in i deras möjligheter att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är värt att notera att ingen tyckte sig ha tid i hög utsträckning respektive två personer för ekonomiska resurser.

- Utfallsstatistik för frågan "I vilken utsträckning vet du hur du ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?"

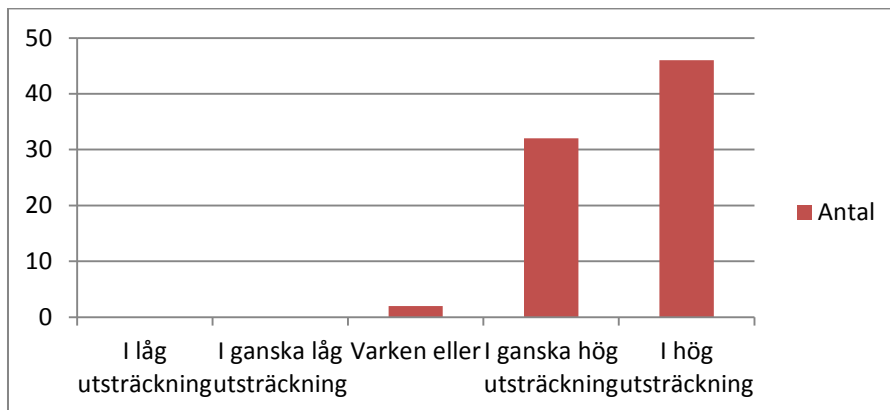
Diagram 2 - I vilken utsträckning de vet hur. - N=80 - Siffrorna visar i antal.



Stapeldiagrammet visar på hur många som svarat i vilken utsträckning de vet hur de ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Ingen svarade "i låg utsträckning". "I ganska låg utsträckning", tre personer (3,7%). "Varken eller", 12 personer (14,8%). "I ganska hög utsträckning", 51 personer (63%). "I hög utsträckning", 14 personer (17,3%). Vad vi kan se här är att 81,2 % anser sig i ganska hög eller i hög utsträckning veta hur de ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete, något som bör ses som ett gott resultat.

- Utfallsstatistik för frågan "I vilken utsträckning vill du bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?"

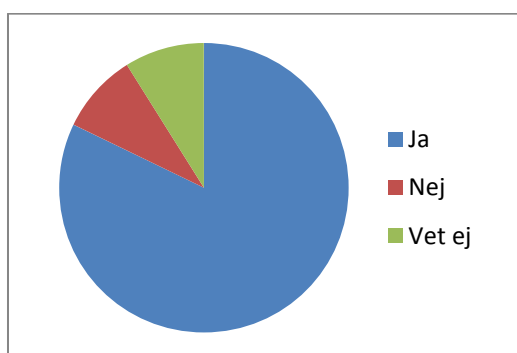
Diagram 3 - I vilken utsträckning de vill. - N=80 - Siffrorna visar i antal.



Stapeldiagrammet visar på hur många som svarat i vilken utsträckning de vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Ingen svarade "i låg utsträckning" eller "I ganska låg utsträckning". "Varken eller" svarade 2 personer (2,5%) på. "I ganska hög utsträckning", 32 personer (39,5%). "I hög utsträckning", 46 personer (56,8%). Vad vi kan se här är att 96,3% vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i ganska hög eller i hög utsträckning. Ingen verkar vara motvillig till att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete vilket är ett väldigt gott tecken på att det finns stöd för dessa frågor på chefsnivå inom SDF Västra Hisingen.

- Utfallsstatistik för frågan "Har du fått information om varför SDF Västra Hisingen vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?"

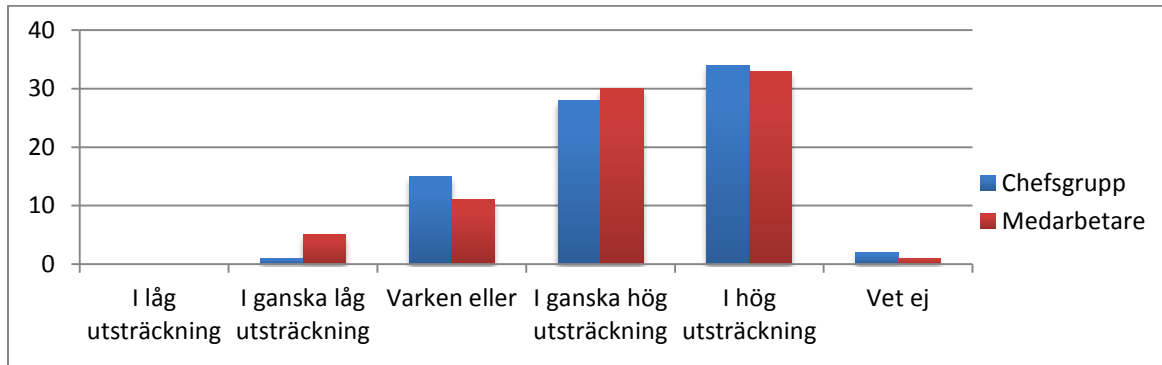
Diagram 4 - Om de har fått information. - N=79 - Diagrammet visar i procent.



Cirkeldiagrammet visar på hur stora andelar av enhetscheferna som har fått information om varför SDF Västra Hisingen vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. 65 personer svarade "Ja" (80,2 %). Svartalternativen "Nej" och "Vet ej" fick vardera sju stycken (8,7%). Vi kan här se är att informationen verkar fungera bra i SDF Västra Hisingen men uppenbarligen finns det förbättringspotential då ändå 8,7 % svarade att de inte har fått information.

- Gemensam utfallsstatistik för frågorna "I vilken utsträckning anser du att det finns legitimitet i din chefsgrupp för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?" och "I vilken utsträckning anser du att det finns legitimitet bland dina medarbetare för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?"

Diagram 5 - I vilken utsträckning det finns legitimitet. - N=80 - Siffrorna visar i antal.



Dessa två utfall presenteras gemensamt då de berör samma fenomen och de blir lättare att jämföra.

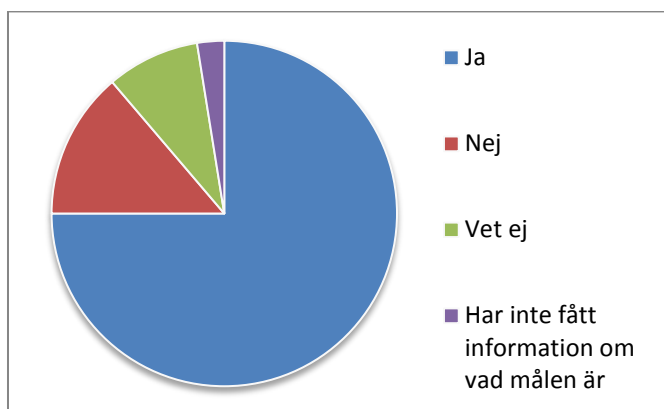
Vad vi ser i stapeldiagrammet är att ingen svarade "i låg utsträckning", varken för chefsgruppen eller bland medarbetarna. Endast en respondent svarade att det systematiska arbetsmiljöarbetet hade legitimitet "I ganska låg utsträckning" inom chefsgruppen (1,2%) medan fem personer svarade detsamma gällande medarbetarna (6,2%).

15 respondenter (18,5%) svarade "Varken eller" gällande chefsgruppen respektive 11 respondenter (13,6%) för medarbetarna. 28 respondenter (34,6%) svarade att det systematiska arbetsmiljöarbetet har legitimitet "i ganska hög utsträckning" i chefsgruppen och 30 respondenter (37%) anser detsamma gällande medarbetarna. Frekvensen för "i hög utsträckning" var på 34 (42%) gällande chefsgruppen och motsvarande siffra för medarbetarna var på 33 (40,7%).

På det stora hela kan vi se att det finns ungefär lika mycket legitimitet för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete bland medarbetarna som i chefsgruppen. Om vi slår ihop "i ganska hög utsträckning" och "i hög utsträckning" får vi siffrorna 76,6 % för chefsgruppen, respektive 77,7 % gällande medarbetarna. Det bör därav anses finnas legitimitet för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i relativt hög utsträckning. Det verkar dock som att det finns något fler personer bland medarbetarna än i chefsgruppen där det systematiska arbetsmiljöarbetet har lägre legitimitet.

- Utfallsstatistik för frågan "Är målen för att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet tydliga och klara?"

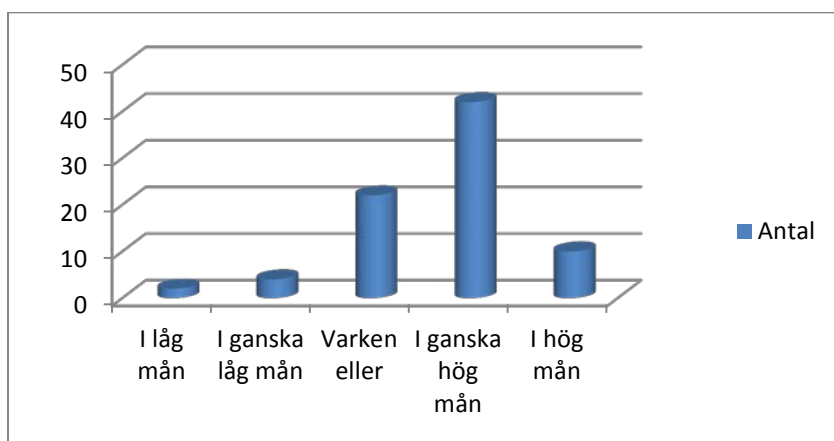
Diagram 6 - Om målen är tydliga och klara. - N=80 - Diagrammet visar i procent.



Cirkeldiagrammet visar på hur stora andelar av enhetscheferna som anser att målen för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete är tydliga och klara eller inte. 60 personer svarade "Ja" (74,1 %). Elva respondenter (13,6%) svarade "Nej" och sju (8,6%) svarade "Vet ej". Två respondenter har inte fått information om vilka målen är. Svarskategorierna "Vet ej" och "Har inte fått information om vilka målen är" borde kunna slås ihop så att det blir lättare att påstå att ungefär 10 % inte vet om målen. Vad vi annars kan se här är att en stor majoritet anser att målen är tydliga och klara. Dock finns det som tidigare nämnt förbättringspotential gällande informationen.

- Utfallsstatistik för frågan "I vilken mån anser du att det systematiska arbetsmiljöarbetet är prioriterat av dig?"

Diagram 7 - I vilken mån det är prioriterat. - N=80 - Siffrorna visar i antal.

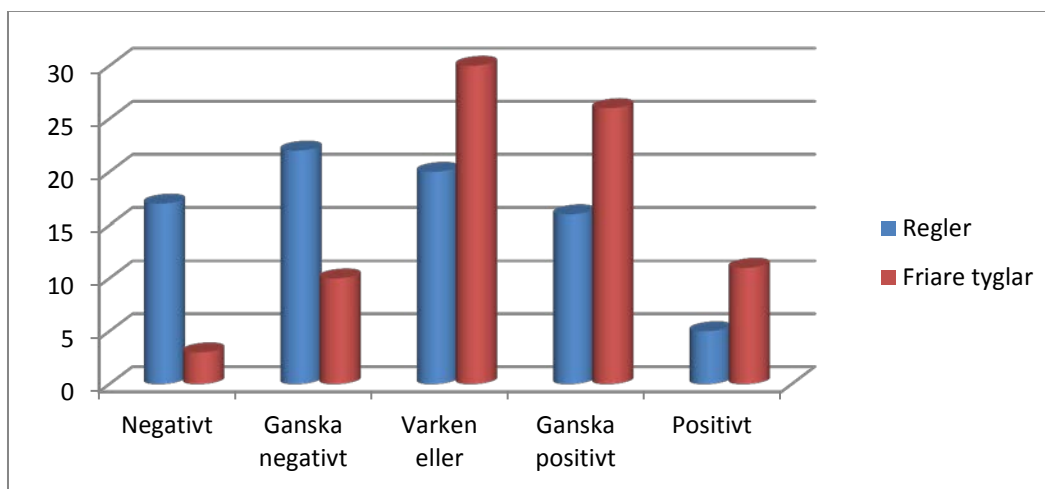


Stapeldiagrammet visar på hur många som svarat i vilken mån som det systematiska arbetsmiljöarbetet anses vara prioriterat av dem. Två respondenter (2,5%) svarade "I låg mån". Fyra respondenter (4,9%) svarade "I ganska låg mån". 22 respondenter (27,2%) svarade

"Varken eller". 42 respondenter (51,9%) svarade "I ganska hög mån" och 10 respondenter (12,3%) svarade "I hög mån". Dessa siffror visar att det systematiska arbetsmiljöarbetet har relativt låg prioritet av endast 7,1 % av enhetscheferna. Över en fjärdedel (27,2%) varken prioriterar det eller inte, och 64,2 % prioriterar det systematiska arbetsmiljöarbetet i ganska hög eller i hög mån.

- Gemensam utfallsstatistik för frågorna "Hur skulle du se på att få fler regler om hur du ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?" och "Hur skulle du se på att få friare tyglar att bedriva det systematiskt arbetsmiljöarbetet?"

Diagram 8 - Hur de ser på att få fler regler kontra friare tyglar. - N=80 - Siffrorna visar i antal.

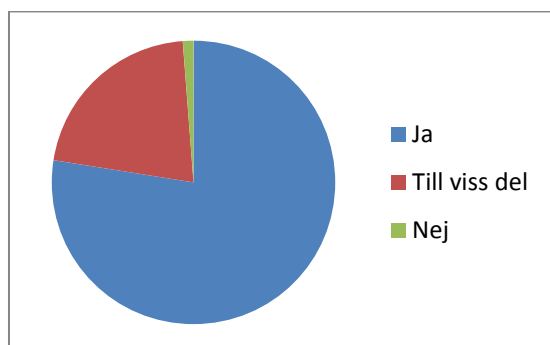


Dessa två utfall presenteras gemensamt då båda berör fenomenet handlingsfrihet och det blir lättare att jämföra dem. Vad stapeldiagrammet visar är att 17 respondenter (21%) har svarat att de ser negativt på att få fler regler. 22 respondenter (27,2%) svarade "Ganska negativt". 20 respondenter (24,7%) svarade "Varken eller". 16 respondenter (19,8%) svarade "Ganska positivt" och fem respondenter (6,2%) svarade "Positivt". Motsvarande siffror för hur respondenterna ser på att få friare tyglar var för svarsalternativ "Negativt" tre respondenter (3,7%), för "Ganska negativt" tio respondenter (12,3%), för "Varken eller" 30 respondenter (37%), för "Ganska positivt" 26 (32,1%) och för "Positivt" elva respondenter (13,6%).

Det är i teorin menat att dessa två frågor borde inneha ett motsatsförhållande till varandra men som kan ses i diagrammet förhåller det sig inte exakt så. Vad siffrorna dock visar generellt är att enhetscheferna är mer positiva till att få friare tyglar än att få fler regler på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. För de som har svarat "Varken eller" kan det betyda att fler regler eller friare tyglar inte tros påverka eller spela någon roll för dem när de bedriver systematiskt arbetsmiljöarbete.

- Utfallsstatistik för frågan "Har du kunskap om var du hittar de dokument som styr och stödjer det systematiska arbetsmiljöarbetet?"

Diagram 9 - Om de har kunskap om var de hittar dokument. - N=80 - Diagrammet visar i procent.

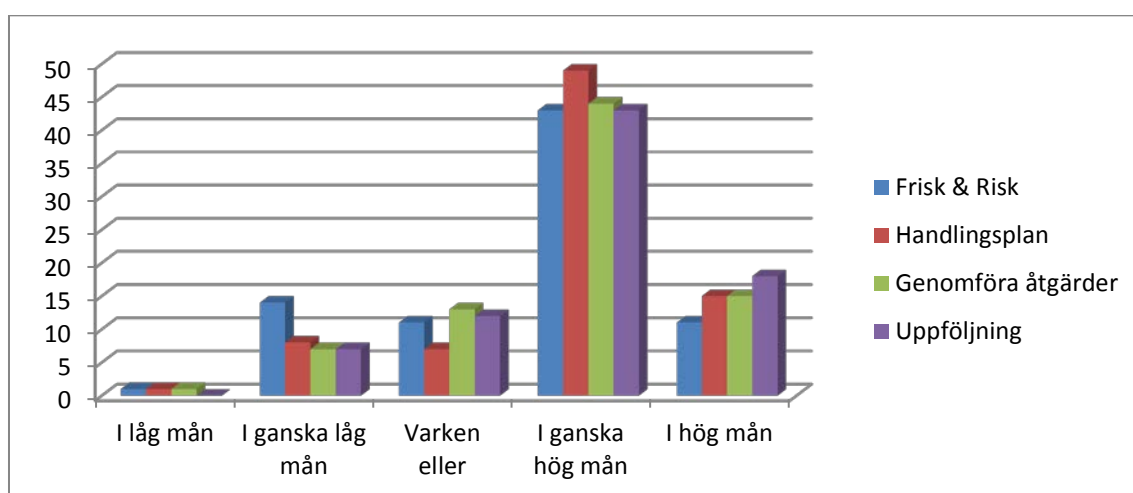


Cirkeldiagrammet visar på hur stora andelar av enhetscheferna som anser sig ha kunskap om var de hittar de dokument som styr och stödjer det systematiska arbetsmiljöarbetet. 62 respondenter svarade "Ja" (76,5 %). 17 respondenter (21%) svarade "Till viss del" och en respondent (1,2%) svarade "Nej".

Vad vi kan se är att åtminstone 3/4-delar vet var de hittar de styrande dokumenten och att endast en enhetschef har svarat "Nej".

- Gemensam utfallsstatistik för frågorna "I vilken mån vet du hur du kan kartlägga frisk- och riskfaktorer?", "I vilken mån vet du hur du ska ta fram en handlingsplan med bra underlag?", "I vilken mån vet du hur du ska genomföra åtgärder som eventuellt finns i handlingsplanen?" och "I vilken mån vet du hur du ska följa upp genomförda åtgärder?"

Diagram 10 - I vilken mån de kan utföra åtgärder inom respektive kategori. - N=80 - Siffrorna visar i antal.



Dessa fyra utfall presenteras gemensamt då de berör samma övergripande fenomen, vetenskapen om hur man som chef ska arbeta med de olika delarna som ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet. De olika åtgärderna kan kopplas till de olika perspektiven som finns på att



bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete; främjande, förebyggande och efterhjälpande.<sup>75</sup>

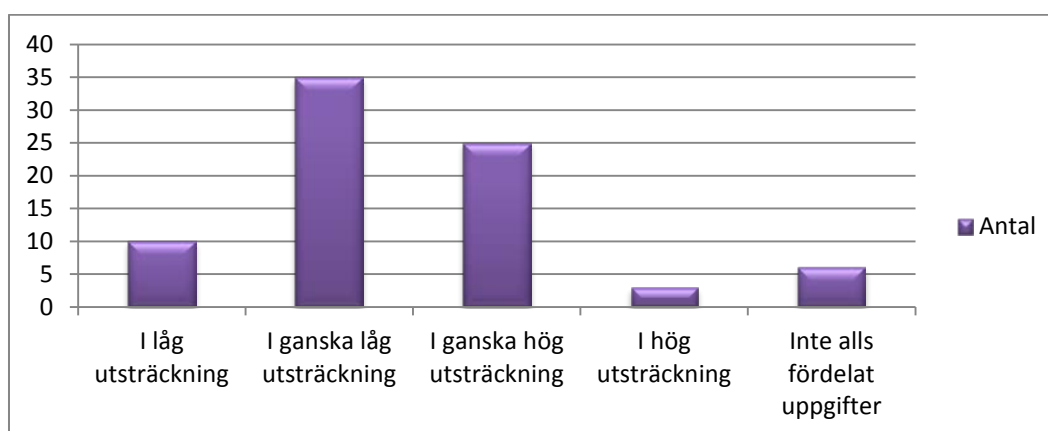
Kategorin "Frisk & Risk" kopplas ihop med främjande och förebyggande, kategorin "Handlingsplan" kopplas ihop med förebyggande och efterhjälpande, kategorierna "Genomföra åtgärder" och "Uppföljning" kopplas ihop med efterhjälpande.

Vad vi exempelvis kan se i detta stapeldiagram är att den totala procenten för de som svarat "I ganska hög mån" och "I hög mån" för respektive kategori är 66,7% (Frisk & Risk), 79% (Handlingsplan), 72,8% (Genomföra åtgärder) och 75,3% (Uppföljning). Dessa höga siffror ger en god indikation på att enhetscheferna generellt har en relativt god kunskap om hur man ska arbeta med de olika åtgärder som ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Eftersom frågorna är ställda i form av "I vilken mån vet du" så bör det anses att de som svarat "Varken eller" tillhör de som inte vet lika mycket som dem som svarat "i ganska hög mån" eller "I hög mån". Detta gör att det är mellan 19,7-32,1% som inte har fullt goda kunskaper om åtgärder i det systematiska arbetsmiljöarbetet efter att ha räknat ihop svarsfrekvenserna för svarsalternativen "Varken eller", "I låg mån" och "I ganska låg mån". Räknas "Varken eller" inte in där blir siffrorna 8,6-12,5%.

Den stapel som generellt är högre än de andra staplarna där kunskapen är mindre och lägre där kunskapen är högre är stapeln för "Frisk & Risk". Det innebär av siffrorna att tyda att det främjande systematiska arbetsmiljöarbetet inte är fullt lika implementerat som det förebyggande och efterhjälpande systematiska arbetsmiljöarbetet.

- Utfallsstatistik för frågan "I vilken utsträckning har du fördelat vissa uppgifter inom det systematiska arbetsmiljöarbetet till nyckelpersoner i din verksamhet?"

Diagram 11 - I vilken utsträckning de har fördelat uppgifter. - N=79 - Siffrorna visar i antal.

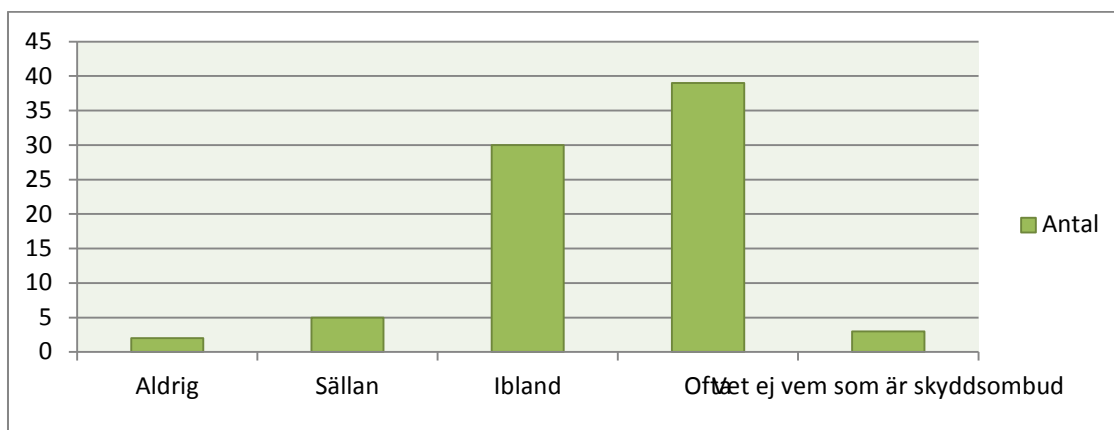


<sup>75</sup> Styrdokument "Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen", s 1

Stapeldiagrammet visar på hur många som svarat i vilken utsträckning som de har fördelat vissa uppgifter inom det systematiska arbetsmiljöarbetet till nyckelpersoner i sin verksamhet. Tio respondenter (12,3%) svarade "I låg utsträckning". 35 respondenter (43,2%) svarade "I ganska låg mån". 25 respondenter (30,9%) svarade "I ganska hög utsträckning". Tre respondenter (3,7%) svarade "I hög utsträckning" och sex respondenter (7,4%) svarade att det inte alls hade fördelat uppgifter. Detta utfall innebär att 62,9 % inte fördelar ut vissa uppgifter kring det systematiska arbetsmiljöarbetet i någon högre grad så som styrdokumentet för det systematiska arbetsmiljöarbetet i Västra Hisingen påbjuder.<sup>76</sup> Författaren kan bara spekulera i om detta beror på eventuell kunskapsbrist, informationsbrist från ledningens håll eller om ren ovilja från enhetschefernas håll. Det viktigaste är att visa på att här finns det förbättringspotential.

- Utfallsstatistik för frågan "Hur ofta är du i kontakt med skyddsombudet?"

Diagram 12 - Hur ofta de är i kontakt med skyddsombudet. - N=79 - Siffrorna visar i antal.



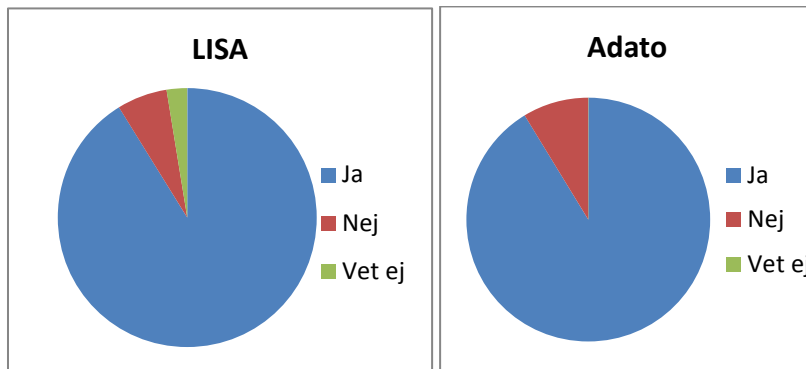
Stapeldiagrammet visar på hur många som svarat hur ofta de är i kontakt med skyddsombudet. Två respondenter (2,5%) svarade "Aldrig". Fem respondenter (6,2%) svarade "Sällan". 30 respondenter (37%) svarade "Ibland". 39 respondenter (48,1%) svarade "Ofta" och tre respondenter (3,7%) svarade att de inte vet vem som är skyddsombud.

Vad vi kan se här är att nästan nio % aldrig eller sällan kommer i kontakt med sitt skyddsombud. Dessutom vet nästan fyra % inte ens vem som är skyddsombud och då lär de inte heller vara i kontakt med detta skyddsombud. Vi ser dock att över 85 % är i kontakt med sitt skyddsombud ibland eller ofta, vilket ändå bör ses som ett godkänt resultat.

<sup>76</sup> Styrdokument "Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen", s 3

- Gemensam utfallsstatistik för frågorna "Har du fått utbildning i LISA?" och "Har du fått utbildning i Adato?"

Diagram 13 - Lisa. - N=79 - Diagrammet visar i procent. Diagram 14 - Adato. - N=79 - Diagrammet visar i procent.

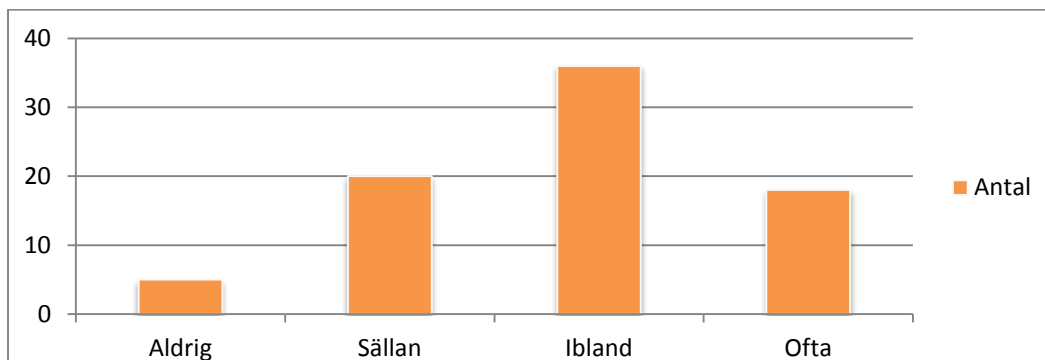


Cirkeldiagrammen visar på hur stora respektive andelar av enhetscheferna som har fått utbildning i Göteborg Stads datasystem LISA (program för arbetsskadedokumentation, upprättande av handlingsplan m.m.) och Adato (rehabiliteringsprogram)

Vad vi kan se är att lika många har fått utbildning i LISA och Adato (88,9%), det är dock två respondenter fler som vet om att de inte har fått utbildning i Adato än i LISA. Att 88,9 % har fått nödvändig utbildning är ett gott resultat men att mellan sex och nio % inte har det visar på att det även här finns viss förbättringspotential.

- Utfallsstatistik för frågan "Hur ofta diskuterar ni i din ledningsgrupp kring vilka arbetsmiljörisker som finns inom området?"

Diagram 15 -Hur ofta de diskuterar. - N=79 - Siffrorna visar i antal.



Stapelldiagrammet visar på hur många som svarat hur ofta de diskuterar i sin ledningsgrupp kring vilka arbetsmiljörisker som finns inom området. Fem respondenter (6,2%) svarade "Aldrig". 20 respondenter (24,7%) svarade "Sällan". 36 respondenter (44,4%) svarade "Ibland" och 18 respondenter (22,2%) svarade "Ofta".

Vad vi kan se här är att arbetsmiljörisker definitivt diskuteras i ledningsgrupperna

men det varierar hur ofta enhetscheferna gör det.

#### 4.1.2 Respondenternas framförda åsikter

Nedan presenteras de övergripande åsikter som respondenterna förde fram under de fria svarsfälten. Första frågan handlade om vad som skulle krävas för att enhetscheferna skulle kunna bli bättre på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Den andra "frågan" var ett fritt svarsfält där respondenterna ombads skriva helt fritt omkring det systematiska arbetsmiljöarbetet. De flesta respondenter valde dock att ändå prata om samma fenomen som i den första frågan.

Det som kom fram efter att ha läst alla respondenters fria framförda åsikter och specifika svar om vad som skulle krävas för att de skulle bli bättre på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete var att enhetscheferna önskade till exempel smidigare blanketter, lättare arbetsbelastning, lagom stora medarbetargrupper med mera. De absolut främsta enskilda orsakerna och som ständigt var återkommande var dock "tid", "resurser" och "tydlighet". Nedan följer ett par citat som styrker detta påstående. Ibland är vissa citat det enda som respondenten har skrivit. Citaten är kategoriserade utefter teman.

- Citat under temat *resurser och tid*

Det är inte bra när medarbetare påpekar risker flera år i rad och du inte har resurser att åtgärda - då ger de upp. Det är farligt. Det kanske vore bra om nämnden hade en fond där man kunde söka pengar till åtgärder.

Mer tid och resurser. Tid att följa upp och diskutera i vår chefsgrupp och se hur vi tillsammans med våra politiker skulle kunna göra ett utvecklingsarbete inom detta. /.../.

Mer tid och resurser för åtgärder.

Resurser och tid.

Friska, nöjda och glada medarbetare är givetvis centralt för att skapa en fungerande verksamhet. Tidsbrist och stressnivån gör det svårt att hinna prioritera arbetsmiljöarbetet.

Tid och åter tid!!!

Mina enheter har kommit långt i ett helhetsperspektiv men den stora boven är brist på TID. Det är eländigt när man får avbryta levande diskussioner om djupinsikt för att man har så många frågor att diskutera på så lite tid./.../.

• Citat under temat *tydlighet*

Bli ännu tydligare med våra årshjul; verksamhetsplanering, mötesstruktur, budget, rekrytering, sommarplanering, samverkan HSL , /.../.

Ännu tydligare årshjul och att HR tar fram arbetssätt som underlättar vår vardag.

Tydlighet, tydlighet, tydlighet.

Som relativt nyanställd, 1 år, önskar jag mig en tydlig genomgång av det systematiska arbetsmiljöarbetet och årshjulet. När, var, hur och vad. Då kan man följa året och systematiken regelbundet. /.../.

Och till sist ett citat som fångade in alla aspekter.

Tid för pedagogiskt ledarskap. Tid för pedagogerna att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete dvs mer luft i systemet genom att öka pedagogtätheten. Ekonomiska resurser till fortbildning. Tydligare på intranätet var jag hittar alla blanketter och handlingsplansmallar.

Vad vi ser här är att enhetscheferna i stor omfattning önskar just mer tid för att kunna bedriva ett bättre systematiskt arbetsmiljöarbete. Vad de vill lägga tiden på kan dock skilja sig åt. En del vill lägga denna tid på dialog i sin chefsgrupp medan andra vill ägna den åt att åtgärda de åtgärder som behövs. Tid var oavsett det mest frekventa fenomenet som lyftes fram.

Resurser var den näst mest frekventa orsaken till hur enhetscheferna skulle kunna bli bättre på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Vad enhetscheferna ville lägga resurserna på var bland annat åtgärder, fortbildning, mer personal och kompetensutveckling. Det önskades även att förvaltningen borde ha enskilda budgetar för verksamheten och för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Flera enhetschefer lyfte även fram tydlighet som en viktig orsak. Med tydlighet menade de bland annat tydlighet kring upprättandet av en handlingsplan, årshjulet, arbetsverktyg och var på intranätet man kan finna olika blanketter och styrdokument. Med årshjul menas de rutiner förvaltningen har som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas under året.

Tydlighet kan ses som en del av informationsaspekten som nämnts tidigare. Kommunikation är en viktig del i *hur* man informerar och tydlighet kan då avgöra hur mycket

mottagaren uppfattar och tar in av informationen.

#### **4.1.3 Sammanfattning av resultat**

Sammanfattningsvis av det som kommit fram kan vi övergripande se att det systematiska arbetsmiljöarbetet är relativt väl implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen.

Det som talar för att det systematiska arbetsmiljöarbetet anses vara relativt väl implementerat är bland annat att 81,2 % ansåg sig i ganska hög eller i hög utsträckning veta hur systematiskt arbetsmiljöarbete ska bedrivas. När vi tittar vidare på hur stora kunskaperna är inom att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i form av de tre perspektiven främjande, förebyggande och efterhjälpande kan vi se att mellan 72,8 och 79 % i ganska hög eller i hög mån vet hur de ska arbeta med att upprätta en handlingsplan, genomföra åtgärder och uppföljning.

Utfall som visat på mindre bra resultat är till exempel frågorna om tidsmässiga och ekonomiska resurser där enbart cirka 25 % av enhetscheferna ansåg sig ha tid eller ekonomiska resurser till sitt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i ganska hög eller i hög utsträckning. Även utfallet som visar på att cirka 26 % av enhetscheferna inte tycker att målen var tydliga och klara eller inte ens hade fått information om vilka målen var, visade på mindre bra resultat.

Författaren har nu redogjort för resultatet av kartläggningen. Detta resultat kommer nu att analyseras innan vi tittar närmare på vilka av de åtta faktorerna som påverkade implementeringen mest.

## **5. Analys**

*I detta avsnitt analyseras resultatet samt vilka implementeringsfaktorer som påverkade den berörda implementeringen mest. Avsnittet avslutas med en återkoppling till studiens frågeställningar.*

---

### **5.1 Analys av resultat**

Det systematiska arbetsmiljöarbetet anses vara relativt väl implementerat hos enhetscheferna i SDF Västra Hisingen då 81,2 % ansåg sig i ganska hög eller i hög utsträckning veta hur systematiskt arbetsmiljöarbete ska bedrivas, då mellan 72,8 och 79 % vet hur de ska upprätta handlingsplaner, genomföra åtgärder och följa upp genomförda åtgärder i ganska hög eller i hög mån, då 76,5 % av enhetscheferna har kunskap om var de hittar de dokument som styr

arbetsmiljöprocesserna, då cirka 90 % har fått utbildning i hur man ska arbeta med datasystemen LISA och Adato som är centrala verktyg i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Det som gör att det systematiska arbetsmiljöarbetet anses vara *relativt* väl och inte till fullo väl implementerat är att det finns undantag och vissa brister. Det som skiljde sig åt var till exempel att andelen som svarat "i ganska hög mån" eller "i hög mån" angående det främjande arbetet var något mindre (66,7 %) än andelen som svarat motsvarande angående det förebyggande och efterhjälpande arbetet. Det främjande arbetet hade även den högsta procentsatsen för "i ganska låg mån" med 17,3 %. Detta innebär enligt siffrorna att det främjande systematiska arbetsmiljöarbetet inte är fullt lika implementerat som det förebyggande och efterhjälpande systematiska arbetsmiljöarbetet.

Andra brister är att cirka 26 % inte tycker att målen var tydliga och klara eller att en del inte ens hade fått information om vilka målen var. Vet man som enhetschef inte vad målen är, blir det svårt att arbeta mot dessa.

Det finns även andra undantag från det goda resultatet, det främsta att enbart cirka 25 % av enhetscheferna ansåg sig ha tid eller ekonomiska resurser till sitt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i ganska hög eller i hög utsträckning. Även de utfall som visar på att ett fåtal enhetschefer inte har fått utbildning, inte vet hur de ska bedriva arbetsmiljöarbetet eller inte vet vem som är skyddsombud är undantag. Om det är samma individer som har låg implementerad kunskap eller om det är olika individer kan det bara spekuleras i då enkäten är anonym.

### **5.1.1 Allmänna reflektioner**

Några allmänna reflektioner som kan påverka tolkningen av vissa resultatutfall var om det systematiska arbetsmiljöarbetet verkligen behöver vara *prioriterat* för att det ska följas. Vissa enhetschefer följer kanske rutinerna fullt ut men det är inte bara *prioriterat framför* deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Ett annat exempel är om enhetscheferna verkligen behöver vara i kontakt med skyddsombudet så ofta. Om vissa enhetschefer inte behöver skyddsombudets expertis eller om enhetscheferna har arbetat så pass bra med det främjande arbetsmiljöarbetet så att vederbörande inte behöver meddela skyddsombudet om några arbetsrelaterade skador innebär det inget negativt med att enhetschefen sällan är i kontakt med skyddsombudet. Visserligen kan eventuell låg grad av facklig anslutning hos enhetscheferna eller om enhetscheferna är medlemmar i ett annat fackförbund som inte är representerade på arbetsplatsen påverka deras kunskaper om vem som är skyddsombud. Dessa reflektioner påverkade dock inte helheten av resultatet nämnvärt.

En annan intressant aspekt är den tolkningsproblematik som uppstod under flera utfall. Det svarsalternativ som var särskilt svårt att tolka och som var ständigt återkommande var svarsalternativet "Varken eller". Att inte veta hur "Varken eller" ska tolkas lämnar ett visst utrymme för omtolkningar i resultatet även om svarsalternativet enstaka gånger har tolkats som att fenomenet som det frågas om inte spelar roll i det aktuella påståendet. Beroende på vad svarsalternativet då räknas som i enskilda resultat påverkar i vilken utsträckning fenomenet som det frågas om bidrar till hur väl det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat. Där svarsalternativet var frekvent kommenterades det. Där svarsalternativet dock inte blev särskilt frekvent lämnades utfallet fritt från analys då det inte ansågs kunna påverka resultatets helhet.

## 5.2 De faktorer som påverkade implementeringen mest

Vilka faktorer som resonerades fram kunde påverka implementeringen var följande:

- Om kommunikationen inom och mellan myndigheter och organisationer fungerar.
- Om verkställarna vill genomföra beslutet.
- Om verkställarna förstår beslutet.
- Om verkställarna kan genomföra beslutet, baserat på tid och pengar.
- Om verkställarna kan genomföra beslutet, baserat på kunskap om *hur*.
- Om målen är tydliga och klara.
- Om beslutet är prioriterat.
- Om det finns legitimitet hos verkställarna för beslutet.

De olika faktorerna förkortas för enkelhets skull till kommunikationsfaktorn, villfaktorn, förståelsefaktorn, resursfaktorn, hurfaktorn, målfaktorn, prioriteringsfaktorn och legitimitetsfaktorn. Baserat på enkätfrågorna kan läsaren se vilka frågor som hör ihop med vilka faktorer. Det kan dock vara svårt att tyda vilka faktorer som är de viktigaste och vilka som påverkat implementeringen mest. Egentligen är det som Rothstein säger, att implementeringschecklistor av olika slag inte säger någonting om vilka faktorer som är viktigare än andra,<sup>77</sup> men om vi ser till flera checklistor övergripande, kan vissa mönster och återkommande faktorer ses. Författaren resonerar som så att ju mer frekvent en faktor är, ju viktigare och legitim borde den vara. Faktorer som har berört resurser, verkställarens förståelse, verkställarnas kunnande och vilja har varit mest frekventa i de listor som lyftes fram i teoriavsnittet.

---

<sup>77</sup> Bo Rothstein (2002) *Vad bör staten?*, s 83-84



Lennart Lundquists implementeringschecklista, som tidigare nämnts, var menad till att sammanfatta de mest nödvändigaste villkoren för en lyckad implementering. Listan kan visa på vilka faktorer som bör vara de viktigaste eftersom faktorerna i listan är just sammanfattningar av de mest nödvändigaste. Listan ser ut som följer: Verkställaren ska förstå beslutet, kunna genomföra beslutet och vilja genomföra beslutet.<sup>78</sup> Kontentan i Lundquists lista är; om verkställarna förstår beslutet och beslutsintentionerna, och om verkställarna förfogar över tillräckliga resurser i olika avseenden, så kommer beslutet att genomföras som avsett - förutsatt att verkställarna också *vill* göra det.<sup>79</sup> Baserat på Lundquists lista bör således villfaktorn, resursfaktorn, och förståelsefaktorn vara de faktorer som är viktigast. Hurfaktorn bör dock läggas till, detta på grund av att det är så uppenbart att verkställarnas kunskaper om *hur* de ska arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet påverkar implementeringen, något som det finns stöd för i Rothsteins och Sabatier & Mazmanians listor.<sup>80</sup>

Genom att vara just de viktigaste faktorerna anses dessa ha påverkat implementeringen mest. Det kan vi även se på utfallen i resultatet. Författaren tror inte att det systematiska arbetsmiljöarbetet hade blivit väl implementerat om inte 96,3 % av enhetscheferna hade velat bedriva detta. Det systematiska arbetsmiljöarbetet hade säkerligen inte heller blivit väl implementerat om inte 80,2 % av enhetscheferna hade fått information om syftet bakom det systematiska arbetsmiljöarbetet samt om inte en hög andel hade tyckt att målen var tydliga och klara med tanke på att detta bidrar till enhetschefernas förståelse för varför de bör bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Sist men inte minst hade inte heller det systematiska arbetsmiljöarbetet blivit lika väl implementerat om inte 81,2 % av enhetscheferna ansett sig veta hur de ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete i ganska hög eller i hög utsträckning eller om inte cirka 90 % har fått utbildning i hur man ska arbeta med de arbetsmiljöanknutna datasystemen LISA och Adato. Den främsta faktorn till varför det systematiska arbetsmiljöarbetet dock ansågs vara *relativt* väl implementerat var just resursfaktorn då enbart cirka 25 % av enhetscheferna ansåg sig ha tid eller ekonomiska resurser till sitt förfogande i ganska hög eller i hög utsträckning.

### 5.3 Svar på studiens frågeställningar

Mot bakgrund av vad som kom fram i resultatet är svaret på första frågeställningen att det systematiska arbetsmiljöarbetet hos enhetschefer i SDF Västra Hisingen är relativt väl

---

<sup>78</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 59

<sup>79</sup> Anders Sannerstedt genom Bo Rothstein (red.) (2001) *Politik som organisation*, s 29

<sup>80</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 54-55,76

implementerat. Det finns dock förbättringspotential, främst inom enhetschefernas kunskaper om det främjande arbetsmiljöarbetet och kring hur de styrande inom stadsdelen hanterar och når ut med information till enhetscheferna.

Mot bakgrund av vad som kom fram under analysen är svaret på andra frågeställningen att villfaktorn, resursfaktorn, förståelsefaktorn och hurfaktorn var de faktorer som påverkade implementeringen mest.

## 6. Avslutande diskussion

*Avslutningsvis i denna studie för författaren några resonemang om vad de styrande inom stadsdelar eller andra offentliga verksamheter kan göra för att underlätta för bättre implementeringar i framtiden.*

---

I en politisk tid som präglas av nedskärningar går det inte bara att ha som förslag att de styrande inom en stadsdelsförvaltning eller inom andra offentliga verksamheter ska tillskjuta mer ekonomiska resurser. Självkänt hade resurser kunnat åtgärda en hel del problem inom det systematiska arbetsmiljöarbetet, det såg vi genom de citat som lyftes fram från enhetscheferna. Det vore då rimligare att istället titta på hur de styrande kan omfördela de resurser som redan finns. Som exempel kan de styrande titta på hur de kan effektivisera enhetschefernas arbete med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kanske blir det billigare i längden om till exempel SDF Västra Hisingen omfördelar resurserna och lägger det på att arbeta mer främjande med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Som vi såg i resultatet var det främjande arbetet inte lika implementerat hos enhetscheferna. Om enhetscheferna hade lagt mer tid och resurser på att försöka hålla sina anställda friska hade de sparat resurser i längden då inte lika många anställda hade belastat stadsdelen ekonomiskt med sin sjukfrånvaro.

Följande citat av Hippokrates förstärker tankeresonemanget:

Det är visserligen berömvärt att hjälpa de sjuka att bli friska, men lika berömvärt att hjälpa de friska att bevara hälsan.<sup>81</sup>

Ett annat intressant resonemang är att enhetscheferna, de så kallade verkställarna, bör få ökat handlingsutrymme kring utövandet av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Rothstein

---

<sup>81</sup> <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Angelholm-samlingsnod/Angelholms-sjukhus/Sjukhuset/Halsoframjande-arbete/>

säger att det är

naivt att tro att beslut om att handla kan styras av om vi från början har säker kunskap om vad som kommer att fungera.<sup>82</sup>

Ovanstående citat lyfts fram för att peka på att beslutsfattarna får tåla lite omformuleringar och ändringar av sitt ordinarie beslut. Implementeringsforskningen bör givetvis ägna sig åt att hitta de orsaker och åtgärder som kan bidra till goda implementeringar, men det får inte bli det enda som forskningen fokuserar på. Det är inget fel med att underlätta för en god implementering men det får inte bli för styrande. Om beslutsfattarna tenderar att styra implementeringen för mycket kan detta generera bakslag.

Om vi tittar på världshistorien kan vi enkelt se ironin i att ju hårdare beslutsfattaren försökte styra, desto större var sannolikheten för att vederbörande inte skulle lyckas.<sup>83</sup> Beslutsfattarna bör således vara lite anpassningsbara i målsättningen. Beslutsfattarna ska förebygga onödiga "utsvängningar" av det fattade beslutet genom att tillämpa de åtgärder och metoder som leder till bästa möjliga implementering samtidigt som de bör tillåta viss handlingsfrihet för verkställarna. Övergripande mål kan vara när projektet ska vara klart, vad som önskas hända och vilka resultat som förväntas. Hur verkställarna gör detta ska beslutsfattarna lämna åt verkställarna.

Ökad handlingsfrihet var även någonting som i högre grad önskades av enhetscheferna i föreliggande kartläggning (Diagram 8). Utöver att ökad handlingsfrihet önskas, är det så att verkställares arbete i en genomförandeprocess till och med kräver en viss handlingsfrihet.<sup>84</sup> I vissa fall anses det till och med vara en förutsättning för att verksamheten ska fungera.<sup>85</sup> Kanske är det så enkelt att beslutsfattarna får acceptera vaga målsättningar för att enhetscheferna ska kunna ha möjlighet att nyttja sin handlingsfrihet. Följande citat av Rothstein får illustrera detta:

Det blir, kort sagt, inte alltid som man tänkt, men det kan bli bra ändå.<sup>86</sup>

Beslutsfattarna ska således bara se till att underlätta och ge de bästa förutsättningarna

---

<sup>82</sup> Mariann Björkemarken (1995) *Implementeringsanalys*, s 77

<sup>83</sup> *Ibid.*, s 61

<sup>84</sup> *Ibid.*, s 79

<sup>85</sup> *Ibid.*, s 73

<sup>86</sup> Bo Rothstein (2002) *Vad bör staten?*, s 79

så att enhetscheferna då kan ta sitt implementeringsansvar som främsta verkställare av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kort och gott, om beslutsfattarna bestämmer *vad*, kan verkställarna bestämma *hur*.

De resonemang som har förts återknyter till diskussionen om perspektiven Top-down och Bottoms-up som mynnar ut i ett slags ställningstagande om att en kombination av dessa två bör användas som metod vid en implementering. Det bästa vore med andra ord att beslutsfattarna förebygger och bäddar för bästa möjliga implementering i sann Top-down-anda men att de sen låter implementeringsprocessen löpa på förutsättningslöst enligt Bottoms-up-traditionens synsätt.

## 7. Studiens relevans

Med tanke på att de studier som upptäckts om implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete inte haft något fokus på chefer känns det lockande att påstå att denna studie kommer med något nytt inom det arbetsvetenskapliga fältet. Det är dock orimligt att anta att det inte existerar någon annan studie med samma huvudfokus. Författaren är därför försiktig med att påstå att denna studie fyller en kunskapslucka. Studien kan möjligen komplettera andra studier eller bidra med perspektiv då studien innehar en relativt unik kombination med fokuset på chefer och bakomliggande faktorer som utmynnar i frågan om handlingsfrihet. På det sättet kan studien förhoppningsvis utöka förståelsen för implementering.

## Källförteckning

- Aandré Löhholm, Cecilia. (2011) *Multisystemisk terapi i Sverige - Evidensbaserad metod i nytt sammanhang*. Lund, Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Andersson, Ing-Marie., Rosén, Gunnar., Klusell, Lars. (2006) *FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag*. Stockholm, Arbeta och Hälsa, Arbetslivsinstitutet.
- Arbetsmiljöverket  
[http://av.se/lagochratt/afs/afs2001\\_01.aspx](http://av.se/lagochratt/afs/afs2001_01.aspx) (Hämtad 2014-04-10)
- Arbetsmiljöverket, AFS 2001:1 *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete*.
- Arbetsmiljölagen 1kap 1§ Lag (1994:579)
- Arbetsmiljölagen 3kap
- Birgersdotter, Lena., Schmidt, Lisa., Antonsson, Ann-Beth. (2002) *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag - erfarenheter från 45 små arbetsställen*. IVL-rapport B1475, Stockholm, IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Björkemarken, Mariann. (1995) *Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering - en fråga om perspektiv och förklaring*. Akademisk avhandling vid Institutionen för sociologi, Göteborgs universitet.
- Bryman, Alan. (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan, Malmö, Liber.
- Eriksson, Birgitta & Larsson, Patrik. (2009) "Våra arbetsmiljöer", i: Berglund, Tomas & Schedin, Stefan. (red.) *Arbetslivet*. Lund, Studentlitteratur AB.
- Greenhalgh, Trisha., Robert, Glenn., Bate, Paul., Macfarlane, Fraser., Kyriakidou, Olivia. (2005) *Diffusion of innovations in health service organizations. A systematic literature review*. Oxford, BMJ Books, Blackwell Publishing.
- Göteborgs Stad "Kommunens organisation"  
<http://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk:gbg.page.2b3fb62f-8ad4-4d72-bd1d-e6dff74978f7> (Hämtad 2014-04-23)
- Göteborg Stads Samverkansavtal
- Göteborgs Stad Västra Hisingen (2011) *Historia och framtid - Välkommen till Västra Hisingen*.
- Göteborgs Stad "Västra Hisingens stadsdelsförvaltning"  
[http://goteborg.se/wps/poc?urlile=wcm%3Apath%3A%2Fgoteborg.se\\_enhetssidor%2FOrganisation%2FStadsdelsforvaltningar%2FSDF+Vastra+Hisingen%2Flnkrub\\_Org](http://goteborg.se/wps/poc?urlile=wcm%3Apath%3A%2Fgoteborg.se_enhetssidor%2FOrganisation%2FStadsdelsforvaltningar%2FSDF+Vastra+Hisingen%2Flnkrub_Org)

anisation%2Fart\_N138\_POLORG\_arbeta\_i\_vh&page=GBG.Enh.Stadsdelsforvaltning.VasHis (Hämtad 2014-05-12)

Internt Styrdokument Systematiskt arbetsmiljöarbete Västra Hisingen (2010)

Rothstein, Bo. (2002) *Vad bör staten göra? - Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Andra upplagan, Stockholm, SNS förlag.

Sannerstedt, Anders. (2001) "Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken" i: Rothstein, Bo. (red.) *Politik som organisation - Förvaltningspolitikens grundproblem*. Tredje upplagan, Stockholm, SNS Förlag.

Sundell, Knut & Soydan, Haluk. (2008) "Från kunskap till praktik", i: Roselius, Maria & Sundell, Knut. (red.) *Att förändra socialt arbete - Forskare och praktiker om implementering*. Stockholm, Gothia Förlag.

Sveriges Radio (2013) "Fortsatta problem kring Obamacare"

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5699405> (Hämtad 2014-04-08)

SVT (2013) "Datakaos hotar Obamacare"

<http://www.svt.se/nyheter/varlden/datakaos-hotar-obamacare> (Hämtad 2014-04-08)

SVT (2013) "Obama får urusla siffror"

<http://www.svt.se/nyheter/varlden/obama-far-urusla-siffror> (Hämtad 2014-04-08)

Swärdh, Jutta. (2009) *Jämförande studie av arbetsmiljöpolicy nätverk och effektiv implementering av föreskrifter*. Luleå, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Avdelningen för Samhällsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Trost, Jan. (2012) *Enkätboken*. Fjärde upplagan, Lund, Studentlitteratur AB.

Vedung, Evert. (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur AB.

Ängelholms sjukhus (2011) "Hälsofrämjande arbete"

<http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Angelholm-samlingsnod/Angelholms-sjukhus/Sjukhuset/Halsoframjande-arbete/> (Hämtad 2014-05-16)

## Bilaga 1.

Västra Hisingen har fått uppdrag av nämnden att följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet i förvaltningen. HR-avdelningen vill även skapa sig en bild av hur det systematiska arbetet är implementerat hos cheferna. Enkätresultatet kommer även att ligga till grund till en C-uppsats på Göteborgs Universitet inom temat implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete.

För att få fram denna information skickas det ut en enkät som behandlar dessa frågor. Enkäten är utskickad till alla enhetschefer i SDF Västra Hisingen.

Det är viktigt för processens och undersökningens resultat att du svarar på denna enkät.

Svaren kommer att förbli anonyma och uppgifterna kommer att behandlas enligt personuppgiftslagen (PUL). Vi vill att du svarar senast tisdagen den 29 april.

Enkäten tar ca 5 - 10 minuter att fylla i.

Har du frågor om enkäten eller frågorna var vänlig maila Per Djurberg på [per.djurberg@vastrahisingen.goteborg.se](mailto:per.djurberg@vastrahisingen.goteborg.se)

### Bakgrundsinformation

1. Kön: man / kvinna
2. Ålder: 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69
3. Vilken sektor du tillhör: Utbildning, IFO/FU, Äldreomsorg, Kultur och Fritid
4. Hur många år sammanlagt har du arbetat som chef?  
0-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30-34, > 35

### Frågor.

1. I vilken utsträckning anser du att du har tid till ditt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?

I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning

2. I vilken utsträckning anser du att du har ekonomiska resurser till ditt förfogande för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?

I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning

3. I vilken utsträckning vet du HUR du ska bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet?  
I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning

4. I vilken utsträckning VILL du bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning.

5. Har du fått information om varför SDF Västra Hisingen vill bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
Ja, Nej, eller Vet ej

6. I vilken utsträckning anser du att det finns legitimitet i din chefsgrupp för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning. eller "vet ej"

7. I vilken utsträckning anser du att det finns legitimitet bland dina medarbetare för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
I låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, varken eller, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning. eller "vet ej"

8. Är målen för att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet tydliga och klara?  
Ja, nej, vet inte, Har inte fått information om vad målen är.

9. Hur stort är ditt intresse för att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
Obefintligt, svagt, måttligt, ganska stort, mycket stort.

10. I vilken mån anser du att det systematiska arbetsmiljöarbetet är prioriterat av DIG?  
I låg mån, i ganska låg mån, varken eller, i ganska hög mån, i hög mån

11. Hur skulle du se på att få fler regler om hur du ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?  
negativt, ganska negativt, varken eller, ganska positivt, positivt



12. Hur skulle du se på att få friare tyglar att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet?  
negativt, ganska negativt, varken eller, ganska positivt, positivt

13. Har du kunskap om var du hittar de dokument som styr och stödjer det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Ja, Nej, till viss del

14. I vilken mån vet du hur du kan kartlägga frisk- och riskfaktorer?

I låg mån, i ganska låg mån, varken eller, i ganska hög mån, i hög mån

15. I vilken mån vet du hur du ska ta fram en handlingsplan med bra underlag?

I låg mån, i ganska låg mån, varken eller, i ganska hög mån, i hög mån

16. I vilken mån vet du hur du ska genomföra åtgärder som eventuellt finns i handlingsplanen?

I låg mån, i ganska låg mån, varken eller, i ganska hög mån, i hög mån

17. I vilken mån vet du hur du ska följa upp genomförda åtgärder?

I låg mån, i ganska låg mån, varken eller, i ganska hög mån, i hög mån

18. Hjälper det systematiska arbetsmiljöarbetet dig i ditt arbete med att utveckla verksamheten?

Ja, Nej, Varken eller.

19. I vilken utsträckning har du fördelat vissa uppgifter inom det systematiska arbetsmiljöarbetet till nyckelpersoner i din verksamhet?

i låg utsträckning, i ganska låg utsträckning, i ganska hög utsträckning, i hög utsträckning, inte alls

20. Hur ofta är du i kontakt med skyddsombudet?

Aldrig, Sällan, Ibland, Ofta, "Vet ej vem som är skyddsombud".

21. Har du fått utbildning i LISA?

Ja, nej, vet ej.

21. Har du fått utbildning i Adato?

Ja, nej, vet ej.

22. Hur ofta diskuterar ni i din ledningsgrupp kring vilka arbetsmiljörisker som finns inom området?

Aldrig, Sällan, Ibland, Ofta, vet ej

23. Vilka arbetsmiljörisker anser du vara mest överhängande inom området?

hög andel av stress, hög arbetsbelastning, trakasserier, hot och våld, fysisk arbetsbelastning (ex. buller, tunga lyft och förflyttningar mm)

24. Vad skulle krävas för att du skulle bli bättre på att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete?

- fri ruta

25. Slutligen har vi en svarsruta där du fritt kan delge dig av dina tankar och funderingar kring det systematiska arbetsmiljöarbetet.

- fri ruta.