



Kandidatuppsats

Hälsopedagogisk program 180 hp

Samverkan för en hälsofrämjande arbetsplats

En kvalitativ studie om chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats

Pedagogik 15 hp

Halmstad 23-02-24
Sebastian Grundius
Sebastian Korosec



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Sammanfattning

Arbetsplatsen som arena och arbetsmiljön är två avgörande faktorer för hur människor mår. Chefer och HR-avdelningen är de två parter som har störst påverkan på arbetsmiljön. Samverkan mellan organisationens chefer och HR-avdelningen i hälsofrämjande insatser är därför en ytterst viktig faktor för hur personalen mår i sitt arbete. Studiens syfte var därför att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats. Verksamhetsteorin och KASAM utgjorde studiens två teoretiska utgångspunkter och ett sökande av tidigare forskning inom det valda ämnet har ägt rum. Empiri till studien framkom genom nio semistrukturerade intervjuer där chefer och HR-medarbetare ingick i urvalet. Alla respondenter som intervjuades kommer från samma organisation. En konventionell kvalitativ innehållsanalys tillämpades i analysprocessen av den insamlade empirin från de semistrukturerade intervjuerna. Resultatet lyfte flera avgörande faktorer i samverkan inom organisationer. Några exempel är kommunikation, gemensamt uppsatta mål, stöd och regler i organisationen. Slutligen så presenteras studien i förhållande till ett hälsopedagogiskt perspektiv.

Nyckelord: Chefer, HR-avdelningar, Hälsofrämjande arbete, Samverkan

Förord

Först och främst så vill vi börja med att tacka alla respondenter som har deltagit i denna studie. Tack för att ni har tagit er tid och ställt upp på våra intervjuer, utan era kunskaper och erfarenheter så hade inte studien varit möjlig att genomföra. Ett stort tack riktas också till vår handledare Mattias Nilsson som har bidragit med kunskap och betydelsefulla synpunkter till vårt arbete. Slutligen så vill vi också rikta ett stort tack till våra lärare på hälsopedagogiskt program vid Halmstad Högskola för ert stöd under dessa tre år. Det har varit tre lärorika år vid Halmstad Högskola och denna kandidatuppsats symboliserar all kunskap som vi har tagit med oss under dessa tre år.

I tabellen nedanför så presenteras arbetsfördelningen mellan författarna i studien. Författarna har varit exakt lika delaktiga i framtagningen av uppsatsen.

Tabell 1. Författarnas bidrag till studien.

Arbetsfördelning	Procent utfört av Sebastian G / Sebastian
Planering av studien	50/50
Litteraturundersökning	50/50
Datainsamling	50/50
Analys	50/50
Skrivande	50/50
Formalia	50/50

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Syfte.....	3
1.3 Frågeställning	3
2. Bakgrund och Tidigare forskning.....	3
2.1 Samverkande parter	5
2.1.1 Chefer med ett hälsofrämjande ledarskap.....	6
2.1.2 HR-avdelningar som en organisatorisk resurs	6
2.1.3 Begreppsdefinition av samverkan.....	7
2.2 Teoretiskt referensram	7
2.2.1 Salutogena perspektivet- KASAM	7
2.2.2 Sociokulturellt perspektiv.....	8
2.2.3 Verksamhetsteori	8
3. Metod	10
3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	10
3.2 Urval	11
3.3 Datainsamling	12
3.4 Databearbetning och analys	13
3.5 Etiska överväganden	14
4. Resultat.....	15
4.1 Behov av dialog och kommunikation	16
4.2 Gemensamma riktlinjer och policys mot ett gemensamt mål	18
4.3 Betydelsen av gemenskap och stöd.....	19
5. Diskussion	21
5.1 Metoddiskussion	21
5.2 Resultatdiskussion	23
5.2.1 Behov av dialog och kommunikation	23
5.2.2 Gemensamma riktlinjer och policys mot ett gemensamt mål	25
5.2.3 Betydelsen av gemenskap och stöd	26
5.2.4 Studiens relevans ur ett samhälls- och folkhälsoperspektiv.....	27
6. Slutsatser och implikationer	28
6.1 Hälsopedagogiskt perspektiv och framtida forskning	29
Referenser	I
Bilagor.....	VI

1. Introduktion

Arbetsplatsen har i dagens samhälle en central roll vad gäller individers hälsa. Scriven (2013) lyfter att arbetsplatsen är en arena där människors hälsa påverkas. Pellmer Wramner m.fl. (2017) menar att det sociala sammanhanget på en arbetsplats är avgörande för en individs hälsa och välbefinnande. Därför är det viktigt att arbetsmiljön och arbetsklimatet stimulerar människans sociala behov. Ett gynnsamt samarbete mellan chefer och HR-avdelningar är en viktig faktor för en hälsofrämjande arbetsplats. Nilsson m.fl. (2018) antyder att balans och samarbete mellan människor och organisationen är värdefullt för båda parter. Samarbetet mellan chefer och HR-avdelningar är därför en ytterst viktig faktor för hälsofrämjande arbetet på en arbetsplats.

Hälsofrämjande arbete inom organisationer är en bidragande faktor för att utveckla en produktiv och effektiv organisation. Weaver m.fl. (2020) skriver att hälsofrämjande initiativ på arbetsplatsen kan förbättra medarbetarnas hälsa, bidra till minskade sjukvårdskostnader för organisationen och minska sjukfrånvaron på arbetsplatsen. De anställdas hälsa har en direkt påverkan på en organisations framgång och utveckling. Hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen kan påverka de anställdas välbefinnande och hälsa samt ha en betydelsefull effekt på organisationens lönsamhet (Aronsson m.fl., 2012).

Hälsoarbeten har två olika inriktningar. Det första inriktningen är det patogena synsättet. Det patogena synsättet försöker förklara orsaker och samband till sjukdomars upphov och utveckling (Hanson, 2004). Den andra inriktningen är det salutogena synsättet. Tangen och Conrad (2009) skriver att den salutogena forskningsinriktningen undersöker vad som främjar och skapar hälsa. Det är viktigt att kunna identifiera likheter och skillnader mellan det patogena och det salutogena perspektivet. Båda perspektiven behövs i ett hälsofrämjande arbete då de kompletterar varandra (Tangen & Conrad, 2009). Ett hälsofrämjande arbete bidrar till att öka aktivitetsnivån hos individen, det är också en bidragande faktor i att förbättra den familjära och sociala hälsan (Liao & Bercea, 2021).

Huvudansvaret för arbetsmiljön ligger alltid på cheferna. Chefen ska vidta alla åtgärder som är nödvändiga för att förhindra att medarbetare utsätts för ohälsa eller skador i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2018). Röttger m.fl. (2017) skriver att ett hälsofrämjande arbete är starkt beroende av individuella tankar som exempelvis attityder och olika sociala kognitiva aspekter av arbetsmiljön. Ett ledarskap har en central roll i att skapa hälsosamma arbetsplatser och Angelöw (2013) menar att ett hälsofrämjande medarbetarskap i kombination med ett hälsofrämjande ledarskap skapar en

välståndande arbetsplats. HR-avdelningen brukar vara en direkt länk mellan personal och chef, kommunikationen mellan chefer och HR-avdelningen har en central roll för en gynnsam arbetsmiljö. Nilsson m.fl. (2018) skriver att HR-avdelningen närmare bestämt hanterar frågor som rör hur organisationen handskas med sina mänskliga resurser. Macassa och Tomaselli (2020) menar att Human resource management (HRM) aktiviteter påverkar alla avdelningar inom en organisation. Human Resource Development (HRD) fokuserar på utveckling inför framtiden, mer specifikt så definieras HRD som avsiktliga ansträngningar för att utveckla mänskliga resurser både på individnivå och organisationsnivå (Nilsson m.fl., 2018). HRM-rollen har övergått från att vara en administrativ tjänst inom organisationen till en tjänst som strukturerar inom organisationer samt integrerar HR-strategier inom affärsupplägg (Macassa & Tomaselli, 2020).

Samverkan mellan chefer och HR-avdelningen har en stor påverkan på en organisation. I en organisation samverkar grupper regelbundet för att nå resultat och uppsatta mål. Bolman och Deal (2019) skriver i gruppssamverkan når kollektivet ibland häpnadsväckande resultat när de tillsammans presterar långt över vad individen skulle göra. Genom att ha en effektiv samverkan så stimuleras stöd till lärande och organisationen får större möjligheter att utvecklas och har större chans att nå uppsatta mål. För att samverkan ska kunna vara möjligt så är relationella villkor och organisatoriska förutsättningar två viktiga komponenter. Andersson m.fl. (2011) menar att en effektiv samverkan kräver tillit och förtroende till sina kollegor. Tillit och förtroende till sina kollegor anses vara ett relationellt villkor.

1.1 Problemformulering

När samverkan sker mellan olika avdelningar inom en organisation kan problem lätt uppstå. Det finns mycket forskning som visar på problematik kring samverkan inom organisationer och ett exempel är att samverka kan vara tidskrävande och för att lyckas krävs det tid samt förståelse. Tidsbrist och stressiga arbetsförhållanden tvingar ofta de inblandade att prioritera arbetet av sin egen avdelning och det påverkar samverkan negativt (Dunér & Wolmesjö, 2015). Dunér och Wolmesjö (2015) lyfter även att motstridiga mål inom involverade organisationer och prioriteringen av verksamhetens egna mål kan försvåra samverkan. Strukturella barriärer som motsägelsefulla regler, lagstiftningar, administrativa gränser samt ekonomiska problem med olika budgetar är faktorer som kan påverka samverkan negativt (Dunér & Wolmesjö, 2015). Vi anser att det saknas forskning om hur chefer och HR-avdelningen ska samverka framgångsrik för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser och arbetsmiljöer. Det finns redan mycket forskning som visar problematik kring samverkan men det är brist

på forskning som visar framgångsrika faktorer för samverkan. Av denna orsak anses denna studie vara relevant.

Vår förhoppning är att denna studie ska bidra med kunskap kring samverkans betydelse mellan chefer och HR-avdelningar inom det hälsofrämjande arbetet. Vi vill också belysa hur chefer och HR-avdelningen arbetar tillsammans utefter det salutogena perspektivet genom promotiva insatser i arbetsmiljön. Tangen och Conrad (2009) skriver att det salutogena perspektivet med främjande strategier bör ha en större central roll inom hälsopromotion, både inom forskning och i det praktiska arbetet. Studien ska förmedla hur chefer och HR-avdelning ska lära sig att samverka så framgångsrik som möjligt på sina arbetsplatser. Genom att belysa faktorer som påverkar samverkan positivt så kan chefer och HR-avdelningen få en större kunskap kring samverkan i ett hälsofrämjande arbete.

1.2 Syfte

Syftet med studien var att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats.

1.3 Frågeställning

- Hur upplever chefer och HR-personal organisatoriska förutsättningar och dess betydelse för samverkan samt en hälsofrämjande arbetsplats?
- Hur upplever chefer och HR-personal relationella förutsättningar och dess betydelse för samverkan samt en hälsofrämjande arbetsplats?

2. Bakgrund och Tidigare forskning

Syftet med studien är att belysa vad som ligger till grund för en samverkansprocess mellan chefer och HR-avdelningen för att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats. Därför kommer detta avsnitt att handla om faktorer som påverkar samverkan. Samverkan är inte alltid enkelt och det kan lätt uppstå problem och utmaningar. Ett exempel på en utmaning är överskridande gränser mellan organisationer. När en extern samverkan sker mellan olika organisationer kan det uppstå svårigheter att koppla ihop samverkansarbetet. Olikheter mellan organisationernas kompetenser, kunskap, kultur och rutiner riskerar att påverka samverkansprocessen (Danermark & Kullberg, 1999). En annan utmaning i samverkansprocesser kan vara olika syften med arbetet. Olika organisationer kan ha olika anledningar till att behöva samverka. För att utveckla en effektiv samverkan så krävs det en gemensam grund att stå på där tillit och förtroende mellan

medarbetarna stärker samverkan (Andersson m.fl., 2011). En annan faktor som riskerar att försämra samverkan är olika hög grad av status. Individer med en hög yrkesstatus kan ha en förtryckande effekt på de individer som besitter en lägre yrkesstatus (Danermark & Kullberg, 1999). Det finns en i samhället allmänt rådande uppfattning om vilka yrken som har hög respektive låg status och vad yrken har för status i relation till varandra (Lundberg, 2016). Ett exempel på detta är läkare i förhållande till sjuksköterskor.

Wheelan (2017) lyfter faktorer som påverkar om samverkan ska fungera. Chefer och HR-avdelningen blir en gemensam arbetsgrupp när de samverkar. Wheelan (2017) skriver att arbetsgrupper samverkar bättre i organisationer som har skapat meningsfulla mål inom gruppen. Meningsfulla arbetsuppgifter som kräver kunskaper, är mångsidiga och kräver samverkan är av betydelse. Har man dessutom skapat ett syfte som kräver ett kontinuerligt lärande, har de mänskliga resurser som krävs för att uppnå arbetsgruppens mål talar det för en bättre samverkan. Tillgång till de tekniska resurser som är nödvändiga för att uppnå arbetsgruppens mål och tydliga instruktioner om vad som utgör gruppens arbetsplats är viktiga faktorer för att uppnå en effektiv samverkan i arbetsgrupper.

Enligt Nilsson m.fl. (2018) visar forskning vilken betydelse kommunikation och samverkan inom en organisation kan ha för lärandet och handlingsförmågan. En kommunikationsform för en fungerande samverkan är begreppet dialog. Wilhelmson och Döös (2016) beskriver begreppet dialog som att lära av varandras tankar och erfarenheter kring en händelse eller ett område där alla samtalsdeltagare är intresserade på ett eller annat sätt och vill utöka sin kunskap. Enligt Hinchman och Chandler-Olcott (2021) definieras dialog vanligtvis som en konversation mellan två eller flera personer där ett utbyte av idéer förekommer och målet är att uppnå en gemensam enighet. Dialog och språk har en central roll i att förbättra en gemensam förståelse då språket underlättar lärprocessen och bibehållandet av kunskapen (Nilsson m.fl., 2018). För att det ska utvecklas en funktionell samverkan krävs det ett kontinuerligt arbete med dialog som kommunikationsform (Eriksson, 2015). Att lyssna på alla i gruppen är en viktig komponent när utveckling av verksamheten, hälsan och arbetsmiljön diskuteras (Eriksson, 2015). Enligt Wilhelmson och Döös (2016) så bör möten för dialog handla om att lyssna, tänka högt tillsammans och tänka om. Dialogmöten handlar alltså inte om information, beslutsfattande eller om att diskutera och debattera för att vinna argumentationen.

Tangen och Conrad (2018) skriver att samverkan är satsningar som samarbete med medarbetare för att tillsammans strukturera och anpassa

sociala samt konkreta resurser för hälsa. Balsler m.fl. (2017) menar att anpassning sker över hela organisationen. Konceptet med anpassning är att koppla samman en organisations struktur och resurser med dess uppdrag, vision och mål. Många organisationer arbetar idag med stora krav på anpassningsförmåga och orientering mot omvärlden. Genom dessa krav på individer och arbetsplatser växer behov på anpassning och utveckling fram. Organisationer som vill utvecklas bör använda sig av ledningsgrupper och erfarenheter från medarbetare där organisationen kontinuerligt tar vara på de kunskaper som finns. HR-avdelningar har därför en central roll i att granska förutsättningar för samverkan i organisationerna. Arbetsmiljöverket (2016) menar att HR-avdelningar ska utveckla metoder i arbetsmiljö och samverkan. För att detta ska kunna vara möjligt så krävs det en effektiv kommunikativ förmåga (Wilhelmson & Döös, 2016). Dialog är en variation av kommunikation där lärande i grupp sker genom att samtala och reflektera. Ett lärande genom gruppsamtal med dialog är både främjande för individen och för gruppen. Individen utvecklas genom att förändra sina egna åsikter kring samtalsämnet och gruppen utvecklas genom att individer i gruppen tillsammans utvecklar en förståelse kring ämnet. Denna förståelse skapas sällan av individen på egen hand (Wilhelmson & Döös, 2016).

På många arbetsplatser sker arbete i arbetsgrupper och människor har format arbetsgrupper för att verkställa uppdrag och uppnå mål ända sedan vår uppkomst på jorden. Wheelan (2017) antyder att arbetsgrupper består av medlemmar som kämpar med att framställa ömsesidiga mål och att utveckla en organisationsstruktur som har möjlighet att uppnå arbetsgruppens mål. Att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål representerar samarbete som en grundläggande social process där grupper bildas och harmoni skapas (Fewster-Thuente, 2011).

Konflikter och tvister kan ibland uppstå i en arbetsgrupp. En del arbetsgrupper klarar av att hantera konflikter och del arbetsgrupper blir tyvärr dysfunktionella när konflikter uppstår. Medarbetare i ett blomstrande team kan kommunicera sina åsikter i en öppen miljö där medarbetare klarar av att lyssna. Det finns en tillit och ett samarbete i deras diskussioner (Wheelan, 2017). Att ta sig igenom en konflikt med sina medarbetare skapar en stärkande upplevelse och kan skapa utveckling i gruppen. Genom att bearbeta och ta sig igenom en konflikt så skapas tillit och en stärkande tillhörighet i gruppen (Wheelan, 2017).

2.1 Samverkande parter

Nästkommande avsnitt presenterar studiens två samverkande parter och en begreppsdefinition av samverkan.

2.1.1 Chefer med ett hälsofrämjande ledarskap

Chefen har alltid ett ansvar för arbetsplatsen och dess medarbetare. Arbetsmiljöverket (2020) skriver att chefen alltid är skyldig till att arbetet ska kunna genomföras utan risk för olycksfall eller ohälsa. Chefen har ansvar för att informera sin personal om risker på arbetsplatsen och hur de ska undvikas. En chef ska alltid eftersträva att främja en arbetsplats med gott socialt arbetsklimat mellan medarbetare och även få dem att uppleva ett sammanhang i arbetsuppgifterna Arbetsmiljöverket (2018).

Hälsofrämjande ledarskap kan definieras som ledarskap som har sitt fokus i att utveckla hälsofrämjande arbetsplatser och sunda värderingar samt motivera medarbetarna att upprätthålla en sådan utveckling (Eriksson, 2011). Ett hälsofrämjande ledarskap är avgörande inom organisationen för att främja hälsan. En chef som besitter ett gott hälsofrämjande ledarskap har kunskaper, färdigheter, principer och struktur som bidrar till en hälsofrämjande arbetsplats (Eriksson, 2011). Forskning visar också att hälsofrämjande insatser är starkt beroende av ledarskap eller ledning (Röttger m.fl., 2017). Egenskaper som skapar ett framgångsrikt hälsofrämjande ledarskap är till exempel en god kommunikation, delaktighet och tillit till sina medarbetare (Angelöw, 2013). Ett hälsofrämjande ledarskap består också av att ge belöningar, respekt och erkännande till sina medarbetare, dessa faktorer påverkar frisknärvaron hos personalen (Tangen & Conrad, 2009).

2.1.2 HR-avdelningar som en organisatorisk resurs

Med HR-avdelning så menas personal som arbetar inom HR-sektorn. Enligt Arbetsmiljöverket (2016) är HR-avdelningens huvuduppgifter att fungera som en stödfunktion till chefer inom HR-frågor, komma med råd och stöd till personalen samt att utveckla metoder i rekrytering, kompetensutveckling, arbetsmiljö, ledarskap, lönebildning och samverkan. Vidare bör HR-avdelningen även bidra med kunskap inom arbetsrättsliga områden, utveckla former av samverkan med utomstående organisationer samt bidra till förbättring av den psykiska och fysiska arbetsmiljön.

Om HR översätts till ett svenskt begrepp så blir översättningen mänskliga resurser. Bolman och Deal (2019) skriver att Human resources innebär hur organisationen förhåller sig till mänskliga behov och på så vis kan påverka medarbetarna på ett effektivt sätt. Inom en HR-avdelning brukar det finnas två inriktningar nämligen HRM och HRD. Sammanfattningsvis brukar HRM fokusera på ledning och förvaltning (nutid) medan HRD brukar fokusera på utveckling inför framtiden (Nilsson m.fl., 2018). HRM ingår i organisationens personalavdelning och innefattar arbetsuppgifter som rekrytering av ny personal, belöning och kompetensutveckling (Nilsson

m.fl., 2018). Enligt Nilsson m.fl. (2018) handlar HRD om utveckling av individer, arbetsgrupper och organisationer. Exempel på arbetsuppgifter som HRD berör är kompetensförsörjning, ledarskapsutveckling, förändringsarbete, utbildningsplanering och kompetensöverföring (Nilsson m.fl., 2018). Både HRM och HRD handlar om mänskliga resurser som sammanför forskning i ekonomi, psykologi, utbildning, management och industriella relationer (Werner, 2014).

2.1.3 Begreppsdefinition av samverkan

Enligt Askfors (2018) handlar samverkan om interaktioner mellan flera deltagare i form av möte, dokumentation, mejl och samtal för att utveckla eller verkställa något tillsammans. Med andra ord så handlar samverkan om hur individer interagerar med varandra för att förbättra och utföra uppgifter. Vidare så beskrivs tillgång till tekniska resurser och uppsatta mål som två viktiga komponenter när en grupp ska samverka (Wheelan, 2017). Tillgång till tekniska resurser och uppsatta mål anses vara organisatoriska förutsättningar.

2.2 Teoretiskt referensram

2.2.1 Salutogena perspektivet- KASAM

Den valda hälsoteorin grundas i att ett hälsofrämjande arbete bedrivs för att stärka hälsan hos medarbetarna i organisationen. Då studien ska fokusera på det salutogena perspektivet så valdes teorin KASAM. Det salutogena perspektivet har sitt fokus på att främja hälsofaktorer, vilket kan kopplas till en hälsopedagogisk synvinkel. Scriven (2013) förklarar att KASAM är en salutogen teori som handlar om känsla av sammanhang. Antonovsky (2005) skriver att det salutogena synsättet beskriver kopplingar mellan en stark känsla av sammanhang och en god upplevd hälsa. En ökad känsla av sammanhang kan skapa självinsikt och även förståelse för den egna situationen, vilket kan öka förutsättningarna för en upplevd mer hälsosam livsstil (Antonovsky, 2005). Individer med en hög grad av KASAM anser sig även själva uppleva en högre grad av upplevd hälsa. En individ med hög grad av KASAM har bättre förutsättningar att hantera motgångar och externa belastningar än en individ med lägre grad av KASAM (Antonovsky, 2005).

Antonovsky (2005) lyfter teorins tre dimensioner begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet handlar om förståelsen för den upplevda situationen eller uppgiften. Om du som individ begriper situationen så är den lättare att hantera (Antonovsky, 2005). För en individ med en hög begriplighet kan situationer upplevas vara mer strukturerade och flexibla i stället för ostrukturerade och svårhanterliga. Den andra dimensionen i teorin

är hanterbarhet. Hanterbarhet innebär att individer ska ha tillgång till resurser och verktyg som ska underlätta situationer individen ställs inför. Antonovsky (2005) menar att resurser kommer i form av fysiska verktyg och socialt stöd från vänner och familj. En individ med hög hanterbarhet har förmågan att hantera svåra motgångar och har en insikt i att eventuella motgångar inte kommer att vara permanenta (Antonovsky, 2005).

Den tredje dimensionen är meningsfullhet, denna dimension beskriver hur viktigt det är att känna delaktighet och ha en känsla av att kunna påverka sin situation (Antonovsky, 2005). Denna dimension är den mest betydelsefulla faktorn i teorin KASAM. När en individ förstår och kan hantera sin kontext så kan individen även se en meningsfullhet i situationen. Genom en högre grad av meningsfullhet så kan en individ uppleva större motivationsgrad i sin arbetssituation (Antonovsky, 2005). Det är därför avgörande att medarbetare upplever att deras arbetsuppgifter är meningsfulla och värdefulla för arbetsplatsen. En individ med låg grad av meningsfullhet kan möjligen enbart uppleva negativa utmaningar i sitt arbete och därmed ha svårt att finna någon mening med sitt arbete (Antonovsky, 2005).

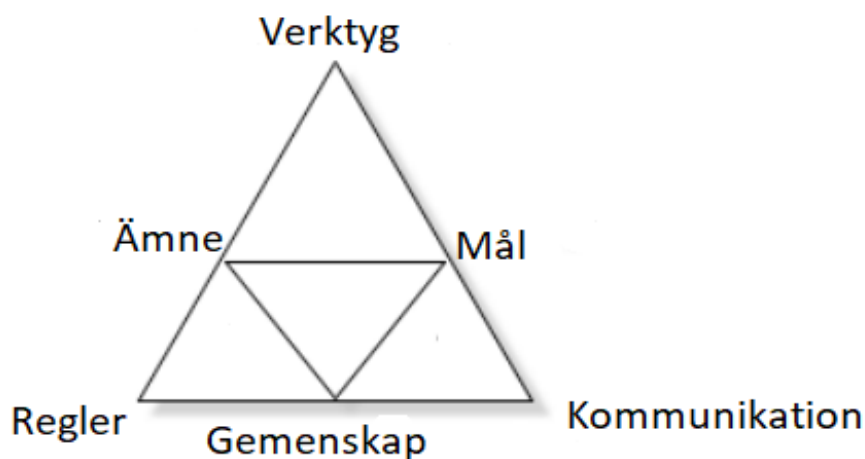
2.2.2 Sociokulturellt perspektiv

Sociokulturell teori är ett samlingsnamn på de teorier som väver samman individens handlingsförlopp och tillvägagångssätt utifrån den kulturella och sociala miljön som individen lever i (Granberg, 2014). Teorier som ingår i den sociokulturella teorin är kulturhistoriska skolan, verksamhetsteori och situerat lärande. Säljö (2013) beskriver det sociokulturella perspektivet som att lärande sker i skilda sociala och kulturella sammanhang. En individ befinner sig alltid i en social och kulturell miljö. Den kulturella och sociala interaktionen påverkar individens lärande. Samspelet mellan individ och omvärld påverkar individens läroprocesser (Säljö, 2013). Lev Vygotskij är en av grundarna inom det sociokulturella perspektivet. Vygotskij ansåg att individer utvecklar lärande genom att använda psykologiska och fysiska redskap (Granberg, 2014). De fysiska redskapen är objekt som människor har skapat, exempelvis skruvmejsel, bil och penna. De psykologiska redskapen är till exempel siffersystem och alfabet, hjälpmedel som människor inte kan ta på men som fortfarande underlättar för individen. Språket anses vara det mest avgörande psykologiska verktyget. Genom språket så kan individer bli delaktiga i andras utgångspunkter och värderingar och det är genom språket som sociokulturella lärdomar formas.

2.2.3 Verksamhetsteori

En forskare vid namn Engeström byggde vidare på Vygotskijs tankar och skapade verksamhetsteorin. Granberg (2014) beskriver verksamhetsteori som att lärande sker genom att individer i grupp eller organisationer deltar i

en pågående kollektiv process av lärande. Engeström betonade att språket fortfarande har en viktig funktion i lärandet men för att uppnå ett expansivt lärande så krävs det att individen går utanför det vardagliga lärandet (Granberg, 2014). Genom att använda språket så kan individer inom en organisation kommunicera och föra en dialog med varandra. Eriksson (2015) lyfter att begreppet dialog antyder att om det ska utvecklas en funktionell samverkan så krävs det ett kontinuerligt arbete med dialog som kommunikationsform. Tidigare forskning visar att lärande genom gruppsamtal där dialog och kommunikation förekommer är både främjande för individen och för gruppen (Wilhelmson & Döös, 2016). Det vi tar med oss från det sociokulturella perspektivet är verksamhetsteorin och den triangel som visar hur teorin är uppbyggd. Triangeln visar tydligt vilka faktorer som måste fungera för att samverkan ska kunna ske inom en organisation.



Figur 1. Figuren ovanför visar hur verksamhetsteorin är uppbyggd och är översatt till svenska (Engeström, 2005).

Ett sammankopplande mellan faktorerna i teorin till studiens valda ämne har skett.

- (Ämne) Det valda ämnet i studien är samverkan mellan olika avdelningar.
- (Mål) Målet är samverkan för att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats.
- (Regler) regler, lagar, och policys inom en organisation kan påverka hur samverkan sker.
- (Gemenskap) Gemenskap, det är angeläget att alla i gruppen arbetar tillsammans mot samma objekt.
- (Verktyg) Medierande verktyg exempelvis språket.
- (Kommunikation) Chefer har ansvar över arbetsmiljön och HR-avdelningen ska vara en stödfunktion för cheferna

Utmaningar för samverkan i en organisation kan kopplas till verksamhetsteorin. Medierande verktyg är nödvändiga för att kunna kommunicera med varandra. Språket blir därför en betydelsefull faktor i samverkan. Granberg (2014) menar att språket har en medierande funktion. Det kan uppstå problem om individer inte talar samma språk med varandra. Ett land som Sverige har mycket integration och det kan lätt uppstå en språkbarriär när nyanlända ska arbeta med samverkan på en arbetsplats. Kommunikationssvårigheter kan förekomma om individer inte talar ett gemensamt språk. En annan faktor som kan påverka samverkan negativt är otydliga arbetsroller i verksamheten. Det är därför av yttersta vikt att medarbetarna förstår vilket ansvar som åligger dem på arbetsplatsen. Det är också viktigt att det finns en gemenskap på arbetsplatsen och alla individer måste arbeta mot samma gemensamma mål. Regler och policys är också faktorer som kan påverka samverkan. Organisationens regler och policys måste vara utformade så att de kan underlätta för samverkan på arbetsplatsen. Regler och instruktioner riskerar att ibland låsa chefer så att det har svårt att nyttja sina tillgångar (Granberg, 2014).

3. Metod

Detta avsnitt innehåller en översiktlig beskrivning av studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter, urval, datainsamling, databearbetning och analys, samt vilka etiska överväganden som har uppmärksammats.

3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Studien har inspirerats av en hermeneutisk ansats med en abduktiv utgångspunkt. Lundman Hällgren Graneheim (2017) skriver att en abduktiv ansats innebär en rörelse mellan konkreta beskrivningar (induktiv ansats) och teoretisk förståelse (deduktiv ansats) vilket möjliggör att samordna en översiktlig blick med en djup förståelse. Hermeneutiken (Tolkningsläran) innebär att förnuftet inte alltid räcker till för att förstå en annan människa eller för att uppfatta en situation annorlunda än vad man själv gör (Thurén, 2019). Motiveringen till de valda ansatserna var att ett resultat skulle presenteras med hjälp av tolkning konkreta beskrivningar och logiska slutsatser av materialet. I studien kompletterades tolkningen av respondenternas utsagor med tidigare forskning samt med våra kunskaper inom det valda ämnet. Dessa tre faktorer sammanfogades så att en förståelse skapades kring helheten i samverkan inom organisationer.

Tolkning och förståelse är två centrala begrepp inom hermeneutiken (Thuren, 2019). Vår tolkning i denna studie byggde vi på våra egna erfarenheter, förförståelsen och bakgrunder.

Tidigare arbeten skapade en förförståelse för hur olika organisationer samverkar och tolkningar påverkades även av litteratursökningar inom det valda ämnet. Det fanns även en förförståelse som grundades i det hälsopedagogiska programmet och de kunskaper som tillkom genom tidigare studier.

Hermeneutik som vetenskaplig utgångspunkt gjorde att vi använde oss av kunskaper från pedagogik, litteratur och även insikter som vuxit fram under studiens gång. Genom den hermeneutiska ansatsen är det viktigt att förstå det empiriska materialet från de intervjuer som har genomförts. Språket och orden har en central roll i tolkningsprocessen av det empiriska materialet. Olika ord kan uppfattas som vara synonyma men det är inte alltid fallet. Enligt Thurén (2019) påverkar förförståelse hur du tolkar ett ord och dess betydelse. Efter att ha tolkat det empiriska materialet så formades en uppfattning av förutsättningar och villkor för samverkan inom organisationen.

3.2 Urval

Urvalet av deltagare skedde inom en kommunal organisation för att belysa utmaningar och möjligheter mellan chefer och HR-avdelningen på en hälsofrämjande arbetsplats. Studien byggdes på 9 intervjuer. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) skriver att sex till åtta deltagare ur en särskild grupp ökar säkerheten att få relevant empiri som är oberoende av enskilda individers personliga uppfattningar. Då vi valde att intervjua individer som besitter arbetsroller relativt geografiskt nära oss så är urvalet av respondenter icke slumpmässigt. Enligt Denscombe (2018) måste varje individ ha samma möjlighet att väljas ut från den valda populationen för att urvalet ska kunna innebära ett slumpmässigt urval. Respondenterna blev ett icke slumpmässigt urval då vi ville ha möjligheten att kunna träffa våra respondenter fysiskt om de så ville.

Respondenterna kontaktades via mejl. I första delen av kontaktprocessen skickades ett missivbrev ut till respondenternas arbetsplats där studiens syfte och kriterier beskrevs (se Bilaga 1). Efter utskick av missivbrev blev vi kontaktade av en individ som ville ställa upp på en intervju. Denna individ bidrog med kontaktinformation till andra individer inom samma organisation som var lämpliga för studien och dess syfte. Denna urvalsprocess kallas för snöbollsurval och det är ett effektivt sätt att bygga upp ett rimligt urval. Denscombe (2018) förklarar att ett snöbollsurval växer fram när en individ hänvisar till nästa individ. Urvalet växer fram som en snöboll efter att fler respondenter rekryteras och bidrar med nya deltagare. Respondenterna som vi intervjuade var chefer och anställda på HR-avdelningen. Denscombe (2018) lyfter att empirisk forskning kräver

information från relevanta personer och relevanta platser. Det krävdes även att medarbetarna skulle vara involverade i de hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen. Det var relevant kopplat till studiens syfte då respondenterna behövde ha kompetenser inom HR-frågor och ledarskap. Öberg (2015) beskriver att ett strategiskt urval kan bidra med generaliserad kunskap om specifika inramningar.

Tabell 2. Sammanfattning av respondenter.

Respondenter	Befattning
Respondent 1	HR-generalist
Respondent 2	HR-specialist
Respondent 3	HR-specialist
Respondent 4	HR-specialist
Respondent 5	HR-generalist
Respondent 6	Verksamhetschef
Respondent 7	Verksamhetschef
Respondent 8	Utvecklingschef
Respondent 9	Enhetschef

3.3 Datainsamling

Den valda datainsamlingsmetoden till denna studie var digitala intervjuer via kommunikationsverktyget Microsoft-teams. Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) är intervjuer en effektiv forskningsmetod för att leta kunskap om ett specifikt ämne. Intervjuerna ägde rum digitalt via Microsoft-teams då verktyget erbjöd funktionen att kunna spela in intervjun både med ljud och bild. En vanlig telefonintervju ansågs inte vara lika effektiv då Svensson och Ahrne (2015) menar att i en telefonintervju kan forskaren gå miste om miljö och fysiska gester. På grund av rådande omständigheter med en pågående pandemi så gjordes inga intervjuer på plats. Innan varje intervju gavs en muntlig tillåtelse att få spela in intervjun därefter presenterades syftet med studien. Syftet hade respondenterna även fått ta del av tidigare då ett missivbrev skickades ut till varje respondent. I nästkommande steg i intervjun beskrevs respondenternas roll i denna studie och vad ett eventuellt godkännande av deltagande innebar för respondenten. Samtliga intervjuer pågick mellan 25-45 minuter och var semistrukturerade.

Vid en semistrukturerad intervju får samtalet utvecklas på egen hand även om följdfrågor kan ställas för att säkerställa att det valda ämnet diskuteras (Hallin & Helin, 2018). Ett antal frågor bestämdes därför i förväg och formulerades på olika sätt beroende på hur intervjun utvecklades. Under varje intervju var det två intervjuare som ställde respektive frågor.

Vår intervjuguide innehöll 16 frågor inklusive öppningsfrågor som respondenterna svarade på under intervjun (se Bilaga 2). Nyckelfrågorna i intervjuguiden formulerades som öppna frågor. Öppna frågor skapade ett utrymme för mer genomgripande och subjektiva svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Intervjuerna ägde rum under vecka 15, 16, 17 och 18. Innan varje samtal med respondenterna så delades ansvarets upp i varje intervju, exempelvis vem som ställde vilken fråga och vem som såg till att intervjun spelades in.

3.4 Databearbetning och analys

Vid databearbetning tillämpades en konventionell kvalitativ innehållsanalys i förhållande till en deduktiv ansats. Enligt Lundman och Hällgren-Graneheim (2017) är en konventionell kvalitativ innehållsanalys den främst använda forskningsmetoden inom beteendevetenskap. Denna forskningsmetod tillämpades för att tyda empiri från intervjuerna där tanken var att försöka förstå respondenternas tankar och erfarenheter. Thurén (2019) skriver att en deduktiv ansats innebär att dra logiska slutsatser som anses vara giltiga om de är sammanhängande. Slutsatserna behöver dock inte vara sanna i den mening att de stämmer överens med verkligheten. Efter varje intervju transkriberades innehållet för att få en tydligare bild av empirin. Varje intervju transkriberades ordagrant för att inte riskera att gå miste om viktig information. Transkriberingen genomfördes genom att lyssna och spela tillbaka ljudfilen ett flertal gånger, detta för att säkerhetsställa en korrekt transkribering. Med hänsyn till konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2017) benämndes respondenterna vid varje transkribering som respondent 1-9. Ljudinspelningarna från varje intervju har även ett utgångsdatum där filerna raderas permanent. I nästa följande aktivitet i databearbetningen identifierades olika meningsbärande enheter från transkriberingen. Lundman och Hällgren-Granheim (2017) menar att meningsbärande enheter är en del av texten och består av ord, meningar samt stycken som är väsentliga för innehållet av sammanhanget. Transkriberingen lästes och analyserades ett flertal gånger då de mest centrala meningsbärande enheterna för studien och dess syfte skulle identifieras. Därefter påbörjades en kondensering av de meningsbärande enheterna. Enligt Lundman och Hällgren-Granheim (2017) innebär en kondensering att minimera texten men att ändå behålla de mest

betydelsefulla delarna som svarar på studiens syfte. Denna process är nödvändig för att plocka fram det mest substantiella från texten.

Efter kondensering skapades koder av den kondenserade texten. Kodning innebär den process då empiri bryts ner i begrepp och sätts samman igen på nya sätt (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). I det sista steget i databearbetningen framställdes kategorier utefter de meningsbärande enheterna Lundman och Hällgren-Granheim (2017) skriver att kategorier ska vara enkla att uppfatta och de ska vara lätt att hålla isär dem. Kategori och kodning behöver även ha en samhörighet till den valda meningsbärande enheten. Nedan följer två exempel ur studiens kodningsschema.

3.5 Etiska överväganden

För att säkerhetsställa etiska överväganden utgick studien ifrån de fyra etiska forskningsprinciperna; samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Ett samtycke från respondenten var viktig för att säkerhetsställa att de etiska forskningsprinciperna följdes. Enligt Vetenskapsrådet (2017) bör inte forskare genomföra forskning utan samtycke från deltagarna. För att en studie ska vara etiskt korrekt så krävs det att ett informerat samtycke från deltagarna har erhållits (Vetenskapsrådet, 2017). Missivbrevet innehöll information om att deltagande i studien var frivilligt och att deltagarna när som helst under studiens gång kunde avbryta sin medverkan utan att meddela någon direkt anledning. Vetenskapsrådet (2017) skriver att individen själv har rätt att bestämma över sin medverkan i forskningsprocessen. Det är också grundläggande att respondenten ger sitt samtycke till en inspelning. Vetenskapsrådet (2017) förklarar att ett samtycke är nödvändigt när det handlar om inspelningsfiler. Innan varje intervju så erhöles ett muntligt samtycke från respondenterna.

Informationen som hämtades från intervjuerna användes enbart i forskningsändamål. Enligt Vetenskapsrådet (2017) ska material inte användas i ett kommersiellt syfte utan enbart i ett vetenskapligt syfte. Forskningsmaterialet får inte heller användas i annan forskning som indirekt kan påverka respondenterna (Vetenskapsrådet, 2017). Forskare bör enbart producera forskning som är etisk korrekt gentemot respondenterna som har bidragit med information till forskningen (Vetenskapsrådet, 2017). Informationen som hämtades från respondenterna användes enbart i denna studie och inte i någon annan forskning. Vetenskapsrådet (2017) skriver också om att behandla respondenternas uppgifter konfidentiellt och att skydda deras personuppgifter är nödvändigt om forskningen ska vara etisk korrekt. Personuppgifter är uppgifter som kan knytas direkt eller indirekt till en individ. Respondenterna blev konfidentiella i studien och

Vetenskapsrådet (2017) menar att konfidentialitet innebär att uppgifter, till exempel namn samt personuppgifter, har eliminerats så att det inte går att spåra dem till en specifik individ. Respondenterna blev även informerade om att uppgifter som utlämnas är konfidentiellt.

Respondenterna informerades om studiens syfte och vad det innebar att delta i studien. Exempel på sådan information är eventuella risker, vilka rättigheter du som respondent har och hur studien kommer att användas samt var studien kommer att publiceras. Enligt Vetenskapsrådet (2017) får inte forskning godkännas om det berörda i projektet inte har fått ta del av tillräcklig information innan intervjun har skett. All information som respondenterna fick ta del av sammanfattades i missivbrevet (se Bilaga 1).

4. Resultat

Syftet med studien var att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats. I detta avsnitt så har det empiriska resultatet stärkts av tidigare forskning som tagits upp i studien. Följande frågeställningar besvarades under studien:

1. Hur upplever chefer och HR-personal organisatoriska förutsättningar och dess betydelse för samverkan samt en hälsofrämjande arbetsplats?
2. Hur upplever chefer och HR-personal relationella förutsättningar och dess betydelse för samverkan samt en hälsofrämjande arbetsplats?

Tre kategorier identifierades genom en konventionell kvalitativ innehållsanalys. Kategorierna är kopplade till studiens syfte, frågeställningar och även till verksamhetsteorin. Nedan redovisas en tabell av studiens kategorier.

Tabell 3. Framförande av studiens kategorier.

Behov av dialog och kommunikation

Gemensamma riktlinjer och policys mot ett gemensamt mål

Betydelsen av gemenskap och stöd.

4.1 Behov av dialog och kommunikation

Ett flertal respondenter lyfte att dialog och kommunikation är viktiga faktorer när det handlar om samverkan mellan avdelningar. Forskningen visar vilken betydelse kommunikation och samverkan kan ha inom en organisation för utveckling och effektivitet. En kommunikationsform för en fungerande samverkan är begreppet dialog. Dialog och kommunikation har en central roll i att utveckla en gemensam förståelse då det kan underlätta läroprocesser och bibehållande av kunskap. Ett lärande där dialog sker genom gruppsamtal och reflektion blir både främjande för individen och för organisationen. Att lyssna på alla individer i en grupp är en avgörande komponent i utveckling av verksamhet, hälsa och arbetsmiljö. Passande medierade verktyg kan vara en viktig faktor i att kunna hantera sitt vardagliga arbete. Verktyg som exempelvis språk och digitala hjälpmedel kan göra det lättare för individen att begripa sina arbetsuppgifter.

Under intervjuerna framkom det att chefer och HR-avdelningen hade olika arbetsuppgifter och de hade även ett uppdelat arbete med olika ansvarsområden. Ett uppdelat arbete innebär att dialog och kommunikation måste fungera mellan berörda parter för att uppnå en fungerande samverkan. En utmaning som respondenterna nämnde var att kommunikation mellan de som hade ett uppdelat arbete inte skedde i förebyggande syfte. Kommunikation skedde ofta mellan chefer och HR-avdelningen när problemet redan hade uppstått i stället för att försöka identifiera problemet innan det har uppstått.

Ja det jag hör är ju dialogen ibland kan komma igång för sent ja vilket betyder att vi är lite förbi det är för reaktivt cheferna tar kontakt med HR när det uppstår ett problem och utmaningen är ju liksom att få till så att vi kan undvika problemet innan det kommer att kanske vara lite proaktiva och förutse att här kommer vi att få problem. -Respondent 4 /HR-specialist

Mänskliga faktorer exempelvis olika erfarenheter och åsikter nämndes som faktorer vilket påverkade kommunikationen mellan de som hade ett

uppdelat arbete. Respondenterna beskrev att individer inom organisationen hade olika värderingar och åsikter vilket kunde påverka kommunikationen samt dialogen i organisationen.

Ja men det är väl mellanmännsliga utmaningar som finns i alla situationer tror inte det är något unikt för oss men kommunikation, olika sätt att se på saker, vi är ju olika som människor, vi har med oss olika erfarenheter. -Respondent 3 /HR-specialist

Dialog ansågs vara en viktig faktor när det gällde samverkan mellan chefer och HR-avdelningen samt det uppdelade arbetet. Ett flertal respondenter beskrev hur de förde en dialog med respektive avdelning varje vecka. Dialogen kunde handla om ett flertal olika viktiga frågor för verksamheten. Frågorna som berörde i dialogen kunde handla om både individ och organisation. HR-avdelningen brukade även föra en dialog med cheferna om vilka insatser som skulle implementeras i arbetsmiljöarbetet.

[...] vi har ju ett väldigt nära samarbete med cheferna det dels så sitter jag ju med då i ledningsgruppen och också så har vi ju dialog med varje vecka egentligen i det här dagliga som uppstår och då kan det ju vara en dialog om enskilda individer till exempel ett proaktivt arbete utifrån att man ser att någon kanske visar symptom på stress eller inte mår så bra. -Respondent 5 /HR-generalist

Ja men hon som är vår HR ansvarig är ju med på våra ledningsgruppsmöte möten och skickar över information och vi har ju en kontinuerlig dialog med henne kring de här ja olika satsningar och olika saker vi måste göra i arbetsmiljöarbetet och så vidare. -Respondent 7 / Verksamhetschef

Möten nämndes som den primära kommunikationsmetoden där dialog och kommunikation mellan olika förvaltningar i organisationen ägde rum. Cheferna och HR-avdelningen kommunicerade primärt genom möten där digitala verktyg som Sharepoint och mejl användes i kommunikationsprocessen. HR-avdelningen bidrog även med digitala presentationer som cheferna kunde ta med sig vidare ut i organisationen. Genom dessa medierande verktyg så kunde organisationen bidra med ett stöd för sina anställda. Sharepoint nämndes som ett medierande verktyg i kommunikationsprocessen där medarbetare kunde ta del av information lättillgängligt.

Ja men ja mycket möten med cheferna sen har vi ju, jag vet inte om det är ett redskap men vi har ju sharepoint då till exempel där ligger ju väldigt mycket material så klart så det bli mycket kommunikation via digitalt också såklart. Material som dom förväntas använda ut i grupperna och så där så de är väl egentligen dom verktygen men mycket möten. -Respondent 1/HR generalist

En fördel med att använda digitala verktyg i dialog och kommunikation är att det gick snabbt att nå ut till alla kollegor och att det var ett effektivt verktyg som var lättillgängligt för alla inom organisationen. Detta bidrog till en minskad klyfta mellan HR-avdelningen och chefer.

Jag mejlar ju så fort man behöver något så fort man behöver lite stöd eller hjälp så är det ju bara att mejla till HR dom är alltid tillgänglig så det är inte alls långt mellan oss skulle jag säga och vi får underlag från dom också i form av presentationer och liknande att ta vidare så de är ju bra stöd att man inte behöver göra det själv så utan att man får tydligt vad man behöver ta med sig. -Respondent 7/ Verksamhetschef

4.2 Gemensamma riktlinjer och policys mot ett gemensamt mål

En organisation borde tillgodose de behov av resurser som finns inom organisationen annars riskerar samverkansprocessen att tappa kvalitet och effektivitet. Chefer, HR-avdelningen och medarbetarna borde ha ett stöd från organisationen i sitt arbete. Stöd från organisationen kan vara fysiska verktyg, god kommunikation med överordnad chef och policys i hur organisationen bör arbeta. Stöd från organisationen kan vara fysiska verktyg och policys i hur organisationen bör arbeta. I en organisation så ingår flera olika individer med flera olika ansvarsroller.

Respondenterna nämnde att ett uppdelat arbete innebar att det fanns olika positioner inom organisationen med olika syn på frågor som berör organisationen.

Utmaningar där det är ju självklart de är som alltid lönestruktur där då HR har ju sin syn på hur lönestrukturen ska se ut och basvärderingar ska vi förhålla oss till och chefer har väl en annan syn på det lite med omvärldsbevakningen av hur det ser ut i verkligheten. Respondent 9/ Enhetschef

En organisation måste alltid förhålla sig till lagar, regler och policys vilket kunde påverka samverkansprocessen inom organisationen.

Arbetsmiljölagstiftningen och GDPR nämndes som specifika lagar som organisationen måste förhålla sig till när samverkan i hälsofrämjande arbete diskuterades. En del av respondenterna var positivt inställda till dessa lagar då de ansåg att lagar finns för att främja de anställda.

“Ja arbetsmiljölagstiftningen finns ju och är en lag som vi måste förhålla oss till men den ska ju främja jag ser ju det som enbart positivt”

-Respondent 2 /HR-specialist

Respondenterna ansåg dock att en del lagar, regler och policys kan försvåra samverkan och implementeringen av hälsofrämjande åtgärder. Ett exempel var friskvårdsinsatser som inte kan vara riktat till enskild grupp utan det måste vara riktat till hela kollektivet. Ett annat exempel var GDPR som

ansågs kunna försvåra olika omständigheter. “[...] man ju förhålla sig till exempel GDPR kan ju ställa till det något så in i kopiöst med alla möjliga grejer men det är också bra med GDPR men det är ju ändå en lag.” - Respondent 8/ Utvecklingschef

[...] men sen om man tänker specifika insatser och såsom om det har med friskvårdsinsatser där finns det ju också mycket som styr. Det ska vara riktat till alla det får liksom inte vara riktat till en enskild grupp eller så där. -Respondent 1 /HR-generalist

För att uppnå en fungerande samverkan så borde ett gemensamt och tydligt mål finnas i organisationen. Gemensamma mål skapar ett syfte att arbeta efter och ett gemensamt förhållningssätt till varför arbetet ska utföras. Avsaknad av mål kan påverka hela organisationen negativt då det saknas en tydlig bild i vad organisationen ska få ut av arbetet. Respondenterna som vi intervjuade nämnde att deras organisation inte hade några specifika mål i samverkan kring hälsofrämjande arbete. Organisationen hade i stället flera övergripande mål som kunde tolkas utefter varje avdelnings möjligheter. En minskad sjukfrånvaro nämndes som ett gemensamt hälsofrämjande mål “nej vi har inga hälsorelaterade mål det har vi inte utan det vi är ju som vi mest tittar på det här med sjukskrivning då att det ska vara så låg som möjligt” Respondent 6/ Verksamhetschef

Anledningen till att organisationen inte hade några specifika mål i samverkan kring hälsofrämjande arbete var för att varje förvaltning skulle ta de övergripande målen och göra dom till sina egna mål.

[...] men vi har ju kommungemensamma med mål för arbetsmiljöarbetet som de är 5 och de är det här kommungemensamma och övergripande sen är ju tanken att förvaltningen ska ta till sig de övergripande målen och göra dem till sina och komplettera med mål som är relevanta för deras verksamhet. - Respondent 4/ HR-specialist

4.3 Betydelsen av gemenskap och stöd

En faktor som riskerade att försämra samverkan inom organisation var olika hög grad av status på individers yrkesroller. Individer med en hög yrkesstatus kunde ha en hämmande effekt på de individer som besitter en lägre yrkesstatus vilket kunde vara en negativ faktor när det handlade om samverkan inom organisationen. För att få en utvecklande och effektiv samverkan parter emellan krävs det en ömsesidig grund att stå på, där tillit och förtroende mellan parterna stärker samverkan inom organisationen. Vilken yrkesroll som varje individ hade spelade roll när det gällde att förse organisationen med olika resurser. En chef borde exempelvis bidra med ett

hälsofrämjande ledarskap, medan HR-avdelningen borde bidra med kunskap i HR-frågor

Att ha en gemensam grund och samsyn beskrevs av respondenterna vara en viktig faktor i samverkan. Gemensamma möten mellan HR-medarbetare och chefer inför APT träffar inträffade minst en gång i månaden och nämndes som en arena för att utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra. Genom att utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra mellan de olika rollerna kunde samverkan uppnås och få en gemensam hållning. Arbetsmiljöfrågor förmedlades på så vis ut vidare i organisationen.

[...] jag tycker att se till att vi har dom här gemensamma mötena inför deras APT, det blir ju åtminstone en gång i månaden där dom också träffas för att få en samsyn och kunna utbyta erfarenheter och andra nya idéer och så där. Det är ju ett sätt liksom att komma åt den här resursfrågan dels att alla samlas samtidigt och det blir en gemensam hållning i frågorna och att det blir av och att dom förmedlar samma saker kring arbetsmiljöfrågorna ut vidare i organisationen och ner till medarbetarna. -Respondent 1/ HR-generalist

Respondenterna lyfte under intervjuerna att alla individer som arbetar inom organisationen måste samarbeta för att säkerhetsställa en effektiv samverkan inom hälsofrågor. HR-avdelningen och cheferna kunde hjälpa varandra att bli mer produktiva genom att stödja varandra i deras respektive kunskapsluckor. Ett produktivt samarbete skapade positiva effekter på organisationens medarbetare. En av respondenterna nämnde att chefer och HR-avdelningen kunde påverka varandra positivt i hälsofrågor samt att HR-avdelningen borde inspirera, stötta och guida chefer i deras vardagliga arbete

Förväntningar på vilket sätt ja HR nej men jag vet inte vad jag har för förväntningar riktigt det är väl att de ska kunna tänka lite nytt och komma med god input och goda exempel och inspirera och guida på ett bra sätt tänker jag väl men jag tänker ju också att ansvaret liksom ligger väldigt mycket på mig men det är klart att vi påverkar ju varandra inom organisationen också kan både liksom ja inspirera och stödja varandra i att hålla en bra nivå när det kommer till hälsofrågorna. -Respondent 6/ Verksamhetschef

Ibland kunde samverkan mellan berörda parter stärkas av användning av en extern part. Den oberoende parten kunde besitta nya kunskaper inom hälsofrämjande frågor som individen och organisationen behövde stöd i.

[...] externa leverantörer som håller i olika typer av utbildningar bland annat utvecklande ledarskap och medarbetarskap och som också kan komma in och göra ja men utvecklings alltså grupp utvecklingsinsatser eller komma in och göra arbetsmiljökartläggningar om det är någonting som har liksom trasslat till sig. - Respondent 5 /HR-generalist

5. Diskussion

Diskussionsavsnittet är indelat i två underrubriker. Den första rubriken är metoddiskussionen och i detta avsnitt identifierats styrkor samt svagheter i metoden i förhållande till resultatets giltighet. Vidare kommer även resultatdiskussionen att presenteras, detta avsnitt kommer att lyfta studiens resultat i förhållande till tidigare forskning, teoretisk referensram kön, genus och klass.

5.1 Metoddiskussion

Ur ett kritiskt förhållningssätt lyfter metoddiskussionen studiens styrkor och svagheter i förhållande till resultatets giltighet. Trovärdigheten i studien kommer att diskuteras i förhållande till begreppen giltighet, tillförlitlighet och överförbarhet.

Studiens urval har skett inom en kommunal organisation. Respondenterna har kommit till genom ett snöbollsurval där en respondent har fört informationen om studien vidare till flera relevanta individer för studien. Kriterierna skapades genom studiens syfte och då krävdes det att respondenterna var aktiva HR-medarbetare eller hade en chefsroll inom en kommunal organisation. Lundman och Hällgren-Graneheim (2017) lyfter att relevanta deltagare med erfarenheter från det valda ämnet har en betydelse för studiens giltighet. Deltagare som bedöms ha erfarenhet och en villighet att dela med sig av sina erfarenheter är en viktig förutsättning för ett trovärdigt resultat (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

Ett snöbollsurval är en bra urvalsmetod om forskare vill undersöka omständigheter kring specifika händelser (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Samverkan inom hälsofrämjande arbete är ett specifikt fenomen. En eventuell nackdel med ett snöbollsurval kan vara att respondenterna ger liknande svar på frågorna som ställs under intervjun då de möjligtvis har snarlika arbetserfarenheter inom forskningsämnet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Risken med snöbollsurvalet är då att den insamlade empirin inte blir tillräckligt heltäckande. Efter att ha genomfört ett antal intervjuer så har mönster och kopplingar identifierats i den insamlade empirin även om variation i respondenternas svar har framkommit.

Datansamlingen bestod av nio intervjuer som utfördes via det digitala verktyget Microsoft teams. En faktor som styrker datansamlingen var de semistrukturerade intervjuerna. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) lyfter vikten av att kunna anpassa frågor utefter respondenternas svar, vilket en semistrukturerad intervju tillåter. En semistrukturerad intervju tillåter även respondenterna att belysa variation av kunskaper och erfarenheter kring studiens valda ämne. Frågor som är fastställda kan förhindra att

respondenten medför en omfattande och djupgående empiri (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

Som tidigare nämnt skedde datainsamlingen via Microsoft teams, där funktionen att spela in intervjun med både ljud och bild fanns tillgängligt. Denscombe (2018) antyder att vid semistrukturerade intervjuer så påverkas empiri i viss del av kontexten och den individ som deltar. Då möjligheten att spela in intervjuerna med bild och ljud var tillgänglig så kunde större del av kontexten uppmärksammas vilket i sin tur stärker tillförlitlighet i studien.

En svaghet med vår studie är att respondenterna kan ha påverkats av den befintliga platsen som intervjuerna ägde rum, vilket kan ha påverkat resultatet av empiriinsamlingen. Respondenten kan påverkas av den befintliga platsen då arenan kan begränsa respondenten i deras svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, (2015). Ett exempel kan vara att arbetsplatsen påverkar vilka svar som respondenten kan bidra med. Under intervjun finns det en möjlighet att respondenter bidrar med sanningsenliga svar men ett bakomliggande syfte hos respondenterna kan också påverka vilket resultat som framkommer i intervjun. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att observationer eller dokumentationsstudier bör tillämpas för att en djupare förståelse i empirin. I studien stärktes empirin från intervjuerna upp med hjälp av tidigare forskning samt verksamhetsteorin, vilket ökar tillförlitligheten i studien. Vår intervjuguide bestod av 16 frågor som formulerades som öppna frågor. Verksamhetsteorin fanns i åtanke när frågorna utformades i intervjuguiden. Anledningen till att frågorna utformades utefter verksamhetsteorin var för att stärka tillförlitligheten i intervjuguiden och för att säkerhetsställa att empirin svarar på studiens syfte samt frågeställningar.

Dataanalysen utgjordes av en konventionell kvalitativ innehållsanalys. I en kvalitativ innehållsanalys så bör det finnas tillräckligt med empiri som täcker variationen av innehållet i data (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). Ett antal respondenter eller intervjuer bör ge tillräckligt med data för en studie, beroende på syftet och empirins kvalitet. I denna studie så kommer alla respondenter från samma organisation vilket ska finnas i åtanke när överförbarhet diskuteras. Då empirin från intervjuerna enbart kommer från en organisation så går överförbarheten möjligtvis att ifrågasättas. Men information från tidigare forskning och teoretisk referensram stämmer överens med den insamlade empirin vilket stärker överförbarheten i studiens resultat.

I analysprocessen så har en noggrann och metodisk metodprocess presenterats vilket är till fördel i analysprocessen. Rossberg (2017) hävdar att en fördjupad redogörelse av metoden stärker tillförlitligheten i studien.

Ytterligare en aspekt som stärker tillförlitligheten i analysprocessen är att vi tillsammans har skapat studiens kategorier samt subkategorier. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att fler infallsvinklar är önskvärt när en studie presenteras. En annan aspekt som stärker trovärdigheten i analysprocessen är enligt Lundman och Hällgren-Graneheim (2017) att studien presenterar vilken respondent som har framfört varje specifikt citat. Därav har studien framfört vilken roll som varje respondent besitter och hur länge denna respondent har haft denna position. Dock har inga namn på respondenterna presenterats i denna studie då det hade avslöjat identiteten hos respondenterna. Kritik som kan riktas mot analysprocessen är att en kvalitativ innehållsanalys medför risk för att helheten försvinner i empirin (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017). De lyfter även att tolkning är nödvändig för att empiri ska bli tydlig och meningsfull. I studien har försök gjorts att tolka empirin med hjälp av tidigare kunskap och forskning inom det valda ämnet. Dock krävs det stora krav på åtgärder för att säkerställa trovärdigheten när tolkning ihopkopplas med empiri (Lundman & Hällgren-Graneheim, 2017).

5.2 Resultatdiskussion

I detta avsnitt så kommer resultatet att diskuteras utifrån tidigare forskning och teoretisk referensram. En bearbetning av studiens syfte samt frågeställningar i förhållande till resultatet diskuteras. Vidare så diskuteras resultatet i förhållande till aspekter av kön, klass och etnicitet

5.2.1 Behov av dialog och kommunikation

I detta avsnitt diskuteras chefernas och HR-personalens upplevelse av dialog och kommunikation samt betydelse för samverkan. I resultatet framgår det att dialog och kommunikation är viktiga faktorer när samverkan i hälsofrämjande arbete inom organisationer diskuteras. Detta stämmer överens med Eriksson (2015) som menar att dialog som kommunikationsform behövs för att utveckla en funktionell samverkan. Studiens respondenter beskriver flera utmaningar som kan uppstå i deras organisation om dialogen och kommunikationen brister. Ett reaktivt arbete i stället för ett proaktivt arbete blir resultatet om kommunikationen brister enligt en respondent.

Om kommunikation och dialog brister mellan chefer och HR-avdelningen så kan begripligheten försämrans i hela organisationen. Arbetsuppgifter kan bli svåra att begripa för medarbetare då det saknas ett gemensamt synsätt hos chefer och HR-avdelningen. Antonovsky (2005) lyfter att individer som begriper en situation kan hantera den bättre. Detta betyder att organisationen blir mer effektiv om HR-avdelningen och cheferna kommunicerar på ett sätt som skapar en begriplighet för medarbetarna. Nilsson m.fl. (2018) skriver

att forskning visar vilken betydelse kommunikation och samverkan kan ha för lärandet och handlingsförmågan inom en organisation. Med andra ord så är kommunikation och dialog viktiga faktorer när samverkan i hälsofrämjande arbete ska ske inom organisationen. Enligt Engeström (2005) är kommunikation en faktor som finns i verksamhetsteorin. Teorin beskriver faktorer som måste fungera för att samverkan ska ske i en organisation. Engeström (2005) menar att kommunikation i form av uppdelning av arbete lyft fram i verksamhetsteorin Ett uppdelat ansvarsområde mellan chefer och HR-avdelningen innebär att dialog och kommunikation mellan parterna måste fungera för att de ska uppnå en fungerande samverkan.

Studiens respondenter nämner att olika åsikter och erfarenheter kan påverka kommunikationsprocessen mellan de som har ett uppdelat ansvarsområde. Att ta del av varandra tankar och erfarenheter kring ett område är enligt Wilhelmsson och Döös (2016) ett effektivt tillvägagångssätt att föra en dialog. Därför bör de som har ett uppdelat ansvarsområde föra en dialog med varandra och ta del av varandras erfarenheter och åsikter. Hinchman och Chandler-Olcott (2021) definierar dialog som en konversation mellan två eller flera personer där ett utbyte av idéer förekommer och målet är att uppnå en gemensam enighet. När dialog och kommunikation ska ske mellan HR-avdelningen och chefer krävs det flera medierade verktyg för att få en effektiv kommunikationsprocess. Enligt Engeström (2005) är medierade verktyg en del av triangeln som beskriver verksamhetsteorin.

Respondenterna nämnde att möten var den primära kommunikationsmetoden där dialog och kommunikation mellan HR-avdelningen och chefer ägde rum. För att det ska utvecklas en effektiv samverkan krävs det ett ständigt arbete med dialog som kommunikationsform (Eriksson, 2015). Digitala verktyg som Sharepoint och mejl togs också upp av respondenterna som medierade kommunikationsverktyg. Tekniska resurser som digitala verktyg bidrar till att arbetsgrupper samverkar mer effektivt (Wheelan, 2017). Hanterbarheten stärks också hos cheferna och HR-avdelningen inom organisation då de kan ta del av verktyg som underlättar deras arbete. Hanterbarhet innebär att ha tillgång till resurser som kan underlätta situationer som uppkommer (Antonovsky, 2005). En konsekvens som kan påverka samverkan negativt är om organisationen inte har resurser och verktyg till förfogande. Nilsson m.fl (2018) skriver att organisationer bör tillfredsställa de behov av verktyg som existerar inom organisationen annars kan organisationen tappa kvalitet i det vardagliga arbetet. Genom att använda sig av de digitala verktygen sker kommunikation mer effektivt och är mer lättillgänglig. Enligt Lipiäinen m.fl. (2014) är digitala verktyg snabba att använda vilket också underlättar

kommunikationen. Det går snabbare att nå ut med information till alla kollegor vilket underlättar samverkan mellan HR-avdelningen och chefer.

5.2.2 Gemensamma riktlinjer och policys mot ett gemensamt mål

I resultatet framgår det att organisationen har en betydande roll i hur HR-avdelningen och chefer ska samverka. En organisation bör tillgodose de resurser som krävs annars så kan samverkan försvåras (Nilsson m.fl., 2018). Stöd i organisationen kan förbättra hanterbarheten hos chefer och HR-avdelningen. Hanterbarheten stärks av resurser i form av fysiska verktyg och ett socialt stöd. Ett socialt stöd kan exempelvis vara god kommunikation mellan avdelningar och tydlig struktur för hur arbetet ska utföras (Antonovsky, 2005). Det stämmer överens med Nilsson m.fl (2018) som beskriver vilken betydelse kommunikation och samverkan i en organisation kan ha för ett effektivt arbete.

I resultatet beskriver flera respondenter att regler, lagar och policys är faktorer som kan påverka samverkansprocesser. Motsägelsefulla regler, lagstiftningar, administrativa gränser och ekonomiska problem med olika budgetar är faktorer som kan påverka samverkan negativt (Dunér & Wolmesjö, 2015). Regler lagar och policys är även faktorer som tas upp i verksamhetsteorin (Engeström, 2005). Några respondenter ansåg att lagar och regler påverkar samverkansprocessen negativt och även försvårar implementering av hälsofrämjande åtgärder i organisationen. Detta stämmer överens med Granberg (2014) som lyfter att regler och policys ibland kan låsa chefer i deras arbete. En organisations regler och policys bör vara utformade så att de kan underlätta för samverkan och inte försvåra för den. En respondent nämnde att implementering av friskvårdsinsatser var en utmaning som försvårades av regler och lagar. Friskvårdsinsatserna är tvungna att riktas mot hela kollektivet i stället för mot en enskild grupp och det försvårade implementeringen av friskvårdsinsatser. En annan respondent lyfte även arbetsmiljölagen som ansågs vara enbart positiv. Respondenten ansåg att denna lag är utformad för att främja organisationen och dess anställda.

För att uppnå en fungerande samverkan mellan chefer och HR-avdelningen så bör ett gemensamt och tydligt mål finnas i organisationen. Tidigare forskning menar att förtroende och gemensamma mål är avgörande faktorer för om samverkan ska fungera (Askfors, 2018). Ett gemensamt mål för organisationen finns med som en påverkande faktor i verksamhetsteorin (Engeström, 2005). För att utveckla en effektiv samverkan så krävs det en gemensam grund att stå på (Andersson m.fl., 2011). I resultatet lyfter flera respondenter att organisationen inte har några specifika mål i samverkan kring hälsofrämjande arbete. Respondenterna nämnde att organisationen i

stället har flera övergripande mål som tolkas utefter varje avdelnings möjligheter och att en minskad sjukfrånvaro är ett övergripande huvudfokus. Motiveringen till att bara ha övergripande mål var att de olika avdelningarna skulle kunna vara inkluderade och ha en möjlighet att uppnå de övergripande målen. Enligt Wheelan (2017) så är det enbart genom att etablera en enhetlig syn på arbetets syfte som kan skapa en effektiv samverkan. Därför är det ytterst viktigt att varje avdelning verkligen tolkar organisationens övergripande mål och gör det till sina egna. Wheelan (2017) antyder att grupper samverkar bättre i organisationer som har skapat meningsfulla mål. Om avdelningarna ignorerar att tolka organisationens övergripande mål så riskerar meningsfullheten i arbetet att försvinna. Nilsson m.fl (2018) menar att samverkan inom organisationer blir mer effektiv när tydliga mål har implementerats. En ökad tillfredsställelse bland organisationens medarbetare kan också uppnås om organisationen har meningsfulla och mål som är möjliga att uppnå. Arbetstillfredsställelse påverkar den intellektuella uppskattningen av att ett mål är hanterbart och går att uppfylla, vilket påverkar meningsfullheten och engagemanget i aktiviteten (Derbis & Jasinskil, 2018).

5.2.3 Betydelsen av gemenskap och stöd

I resultatet så framgår det att chefer och HR-avdelningen förser organisationen med olika kunskaper och resurser. Chefers arbetsroller består mer av att förse organisationen med ledarskap inom diverse arbetsuppgifter. Forskning visar att hälsofrämjande insatser är beroende av ett tydligt ledarskap eller ledning (Röttger m.fl., 2017). HR-avdelningens arbetsroller består mer av att bidra med kunskap inom HR-frågor samt utveckla arbetsmiljön. Arbetsmiljöverket (2016) menar att HR-avdelningar ska förbättra metoder i arbetsmiljö och samverkan. I resultat så framgår det även att en effektiv samverkan mellan berörda parter kräver en ömsesidig grund att stå på där tillit och gemensamma mål är nödvändiga. Detta stämmer överens med Wheelan (2017) som skriver att arbetsgrupper som har en sammanhållning med ett gemensamt syfte får positiva effekter i samverkan.

Respondenterna nämner att en gemensam hållning i arbetsfrågor mellan chefer och HR-avdelningen är nödvändig för att komma åt resursfrågor inom organisationen. Resursfrågor skulle kunna vara allt från att byta erfarenheter och kunskaper till frågor om ekonomi och hälsofrämjande arbete. Det viktiga är att ha en gemensam samsyn på organisationens olika frågor och utmaningar. Personalen fungerar bäst när organisationen har tydliga strategier och arbetsuppgifter är klart definierade (Bolman & Deal, 2019). Andersson m.fl. (2011) antyder att en effektiv samverkan kräver tillit och förtroende till sina medarbetare. Gemenskap är även en faktor som finns med i verksamhetsteorin, vilket visar alla faktorer som måste fungera för att

få fram en effektiv samverkan inom organisationer (Engeström 2005). En gemensam syn på arbetet och på potentiella utmaningar inom organisationen bör även stärka begripligheten hos personalen då en tydlighet skapas när alla individer inom organisationen har ett gemensamt förhållningssätt till sitt arbete. Enligt Antonovsky (2005) handlar begriplighet om förståelse för den upplevda situationen eller uppgiften. En stark begriplighet bland gruppen gör att situationer blir lättare att hantera vilket är till fördel för organisationen när exempelvis en hälsofrämjande insats ska implementeras.

Respondenterna upplever att ett stöd mellan chefer och HR-avdelningen är nödvändigt för att säkerställa en effektiv samverkan inom bland annat hälsofrämjande frågor. HR-avdelningen och cheferna stöttar varandra i deras respektive kunskapsluckor och på så vis uppstår samverkan mellan berörda parter. Detta stämmer överens med Wheelan (2017) som lyfter att kollegor lär sig gemensamt och kan lära sig av varandras roller och kunskaper. En respondent nämner att HR-avdelningen bör stötta chefer i deras vardagliga arbete. Ett stöd från kollegorna kan stärka hanterbarheten hos individen. Antonovsky (2005) lyfter att en hög hanterbarhet kan stärka förmågan att hantera potentiella motgångar. Detta är till fördel för organisationen där personalen riskerar att stöta på motgångar i sitt arbete.

Respondenterna nämner att det finns ett nära samarbete mellan chefer och HR-avdelningen där en kontinuerlig dialog i form av ledningsgrupper används för att uppnå ett proaktivt arbete. I tidigare forskning så tar studien upp att organisationer som vill utvecklas bör använda ledningsgrupper och erfarenheter från personalen. En kontinuerlig dialog mellan chefer och HR-avdelningen kan innebära att organisationen får en sammankoppling mellan struktur, resurser och dess uppdrag. Enligt Tangen och Conrad (2018) är samverkan satsningar som händer i samarbete med medarbetare för att tillsammans strukturera och anpassa sociala samt konkreta resurser för hälsa. I en organisation så måste en diskussion ske mellan berörda parter för att koppla samman organisationens struktur och resurser med dess uppdrag, vision samt mål (Balsler m.fl., 2017).

5.2.4 Studiens relevans ur ett samhälls- och folkhälsoperspektiv

Studien är relevant utifrån ett samhälls- och folkhälsoperspektiv då den lyfter hur chefer och HR-avdelningar samverkar för att nå en hälsofrämjande arbetsplats. En bra arbetsplats med väl fungerande arbetsvillkor minskar risken att påverka den arbetsrelaterade ohälsan och bidrar till en allmänt förbättrad folkhälsa samt minskar de sociala avvikelserna i ohälsa (Prop. 2002/03:35). Genom att uppmärksamma på vilket sätt samverkan sker i en organisation så finns det en möjlighet att se hur samverkan kan förbättras ytterligare mellan chefer och HR-avdelningar.

Klass eller status diskuteras som en faktor vilket kan påverka samverkan negativt. Danermark och Kullberg (1999) menar att individer med högre yrkesstatus kan ha en förtryckande effekt på individer som innehar en lägre yrkesstatus. Utifrån den insamlade empirin upplevs chefer och HR-medarbetarna besitta roller med en likartad yrkesstatus. Dock så finns det flera yrkesgrupper i en organisation som anses ha lägre yrkesstatus. Dessa grupper riskerar att drabbas negativt om samverkan mellan chefer och HR-avdelningen inte skulle fungera effektivt.

Organisatoriska och individuella faktorer upplevs vara orsaker som har en påverkan på hur samverkan inom en organisationen sker. Enligt Engeström (2005) har organisatoriska och individuella faktor en stor påverkan på hur organisationen samverkar. Därför kan resultatet uppfattas bero på hur organisationen och individen främjar samverkan. Det finns dock många hämmande faktorer som riskerar att försvåra samverkan. Exempel på svårigheter som kan hämma samverkan i en organisation är att deltagarna kan ha olika syften med att samverka samt olika uppdrag med olika arbetsuppgifter (Lindberg, 2009). En annan vanlig orsak som kan försvåra samverkan är deltagarnas språkbruk och de organisatoriska kulturer som funnits på tidigare arbetsplatser. Ibland så kan samverkan anses vara lösningen till alla problem i en organisation men det finns många svårigheter i samverkansprocesser. Studien har en relevans både ur ett samhälls- och folkhälsoperspektiv då den lyfter ny kunskap om hur chefer och HR-avdelningar inom organisationer samverkar och uppfattats främja folkhälsan samt lärande inom organisationer.

6. Slutsatser och implikationer

I detta avslutande avsnitt så kommer studiens slutsatser och implikationer framföras. Ett framförande av rekommendationer för framtida forskning inom det valda ämnet kommer också att presenteras. Syftet med studien var att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats. Utifrån detta syfte och med ett stöd från tidigare forskning samt den teoretiska referensramen så går följande slutsatser att dra.

Empirin från de semistrukturerade intervjuerna visade sig för det mesta att gå i linje med tidigare forskning om samverkan i organisationer. Ett flertal olika faktorer måste fungera för att få en effektiv samverkan mellan chefer och HR-avdelningen kring hälsofrämjande insatser i en organisation. I resultatet identifierades kommunikation och dialog som två ytterst viktiga faktorer för samverkan i organisationer, vilket också gick att stödja med tidigare forskning i ämnet. Kommunikation och dialog mellan chefer och

HR-avdelning är en utmaning som påverkar ett flertal olika faktorer som måste fungera för att få en effektiv samverkan.

Det framkom också i resultatet att målen i organisationen har en stor påverkan på hur samverkan i organisationen upplevs. En organisations regler och policys kan både försvåra och underlätta samverkan i hälsofrämjande insatser beroende på hur de är utformade. Uppsatta mål har stor betydelse för hur organisationer samverkar. Mål måste vara utformade så att alla i organisationen har en möjlighet att uppnå dem. En enhetlig syn på arbetets syfte och mål kan skapa effektivare samverkan mellan chefer och HR-avdelningen. Arbetstillfredsställelse blir också lättare att uppnå med hjälp utav uppsatta mål i arbetet.

Slutligen så framkom det att en gemensam grund och samsyn är en viktiga faktorer i samverkan. Gemensamma möten mellan individer med olika arbetspositioner är ett effektivt sätt att utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra. Genom att utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra så kan samverkan uppnås och få en gemensam hållning.

6.1 Hälsopedagogiskt perspektiv och framtida forskning

Genom att belysa vad som ligger till grund för en samverkansprocess mellan chefer och HR-avdelningen för att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats ser vi det som betydelsefullt att anlita hälsopedagoger för att främja kommunikationen och dialogen mellan berörda parter. Hälsopedagoger kan belysa hur viktig kommunikationen och dialogen mellan berörda parter är för att uppnå en effektiv samverkan som främjar hälsofrämjande arbetsplatser. Hälsopedagoger kan också vara behjälpliga med att ta fram meningsfulla mål för verksamheten som kan ge arbetstillfredsställelse och meningsfullhet för personalen.

Vi uppmuntrar till fortsatt forskning inom det valda ämnet för att få en större övergripande bild av ämnet. Det hade varit intressant att göra ett flertal intervjuer med chefer och HR-medarbetare från olika organisationer för att jämföra skillnader i hur olika organisationer samverkar kring hälsofrämjande frågor. Medarbetare är också en grupp som bör finnas i åtanke om fortsatt forskning görs inom ämnet.

Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 8–17). Liber.

Andersson, J., Ahgren, B., Bihari Axelsson, S., Eriksson, A., & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation—an international literature review. *International journal of integrated care*, 11(4), 1-10. doi: [10.5334/ijic.670](https://doi.org/10.5334/ijic.670)

Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken - Att utveckla och stärka ledarskapet*. Natur & Kultur.

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Natur och Kultur.

Arbetsmiljöverket. (2018). *Arbetsmiljölagen*. Hämtad 2022-02-17 från: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/arbetsmiljolagen-bok-h008.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2020). *Arbetsplatsens utformning*. Hämtad 2022-03-24 från: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/arbetsplatsens-utformning-afs2020-1.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2016). *HR*. Hämtad 2022-03-24 från: <https://www.av.se/om-oss/organisation/hr/>

Aronsson, G., Hellgren, J., Iskasson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Natur & Kultur.

Askfors, Y. (2018). *Samverkan för innovation: En fallstudie av mötet mellan akademi, industri och sjukvård*. (TRITA-CBH-FOU, 2018: 4) [Doktorsavhandling, KTH Royal Institute of Technology]. Digitala vetenskapliga arkivet. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1184224>

Balsler, T. J., Grabau, A. A., Kniess, D., & Page, L. A. (2017). Collaboration and communication. *New directions for institutional research*, 2017(175), 65-79. <https://doi.org/10.1002/ir.20236>

Bolman, G. L., & Deal, E. T. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur.

Danermark, B., & Kullberg, C. (1999). *Samverkan – Välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken, För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.

Derbis, R., & Jasiński, A. M. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1451610>

Dunér, A., & Wolmesjö, M. (2015). Interprofessional collaboration in Swedish health and social care from a care manager's perspective. *European Journal of Social Work*, 18(3), 354-369. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.908166>

Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: Expanding activity theory in practice*. Lehmanns Media.

Eriksson, A. (2011). *Health-promoting leadership: a study of the concept and critical conditions for implementation and evaluation*. (NHV Reports and Doctor of Public Health-Theses, ISSN 0283-1961 ; NHV Report 2011:6) [Doktorsavhandling, Nordic School of Public Health NHV]. Digitala vetenskapliga arkivet. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A786453&dswid=-237>

Eriksson, M. (2015). Samband mellan SOC och hälsa - en kunskapsinventering. I M. Eriksson (Red.), *Salutogenes - om hälsans ursprung* (s. 47-70). Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Liber.

Fewster-Thuente, L. (2011). *Working together toward a common goal: A grounded theory of nurse-physician collaboration* (ISSN, 1092-0811) [Doctoral dissertation, Loyola University Chicago]. Loyola eCommons. https://ecommons.luc.edu/luc_diss/196

Granberg, O. (2014). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur.

Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Studentlitteratur.

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

Hinchman, K. A., & Chandler-Olcott, K. (2021). Dialogue. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 64(5), 489-490.
<https://doi.org/10.1002/jaal.1145>

Liao, C.-H., & Bercea, S. (2021). Success factors of health promotion: Evaluation by DEMATEL and M-DEMATEL methods — A case study in a non-profit organization. *PLoS ONE*, 16(12), 1–19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260801>

Lindberg, Kajsa. 2009. *Samverkan*. Stockholm: Liber.

Lipiäinen, H. S. M., Karjaluoto, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications. An International Journal* 19(3), 275–286.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>

Lundberg, H. (2016). *Strävan efter värdighet: En studie av servicearbete* (Karlstad University Studies, ISSN 1403-8099 ; 11) [Doktorsavhandling, Karlstads universitet]. Digitala vetenskapliga arkivet. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A903986&dswid=7262>

Lundman, B., & Hällgren-Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I B. Höglund Nielsen., & M. Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso och sjukvård* (s. 219-233). Studentlitteratur.

Macassa, G., & Tomaselli, G. (2020). Socially responsible human resources management and stakeholders' Health Promotion: A conceptual paper. *South Eastern European Journal of Public Health*, 15, 1-15 doi:
<https://doi.org/10.4119/seejph-4046>

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.

Pellmer Wramner, K., Wramner, B., & Wramner, H. (2017). *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Liber.

Prop. 2002/03:35. *Mål för folkhälsan*.
<https://www.regeringen.se/49bbe3/contentassets/04207325e75943408c69a55643ea1d3e/mal-for-folkhalsan>.

- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne., & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–236). Liber.
- Rossberg, S. (2017). Fenomenologi. I B. Höglund Nielsen., & M. Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso och sjukvård* (s. 127-150). Studentlitteratur.
- Röttger, S., Maier, J., Krex-Brinkmann, L., Kowalski, J. T., Krick, A., Felfe, J., & Stein, M. (2017). Social cognitive aspects of the participation in workplace health promotion as revealed by the theory of planned behavior. *Preventive medicine, 105*, 104-108.
<https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.09.004>
- Scriven, A. (2013). *Ewles & Simnet Hälsoarbete* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Svensson, P., & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 17–31). Liber.
- Säljö, R. (2013). *Lärande och kulturella redskap: om lärprocesser och det kollektiva minnet* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Tangen, H., & Conrad, C. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. Studentlitteratur.
- Thorén-Jönsson, A. L. (2017) Grounded theory. I B. Höglund Nielsen., & M. Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso och sjukvård* (s. 153-176). Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2019). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
Hämtad 2022-04- 01 från:
<https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskning%20ssed%20VR%202017.pdf>
- Weaver, G. M., Bibeau, D. L., Rulison, K., Bray, J., Dudley, W. N., & Unsal, N. (2020). Tracking changes in US organizations' workplace health promotion initiatives: A longitudinal analysis of performance against quality benchmarks. *American Journal of Health Promotion, 34*(2), 142-149.
<https://doi.org/10.1177/0890117119883581>

Weman-Josefsson, K., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Studentlitteratur.

Werner, J. M. (2014). Human resource development≠ human resource management: So what is it?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21188>

Wheelan, S., A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. Studentlitteratur.

Wilhelmson, L., & Döös, M. (2016). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Studentlitteratur.

Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 55-66). Liber

Bilagor

Bilaga 1 - Missivbrev

Bilaga 2 – Intervjuguide

Missivbrev

Examensarbete- Samverkan för en hälsofrämjande arbetsplats: En kvalitativ studie om chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats.

Hej kära deltagare!

Vi är två studenter som studerar sista året på Hälsovetenskapliga programmet på Halmstad högskola. I nuläget läser vi vår sista termin och skriver vår kandidatuppsats i pedagogik. Vi är intresserade av dina upplevelser kring hälsofrämjande arbete på din arbetsplats. Dela med dig av dina erfarenheter och kunskaper om hälsorelaterade frågor.

Inom ramen för vårt examensarbete önskar vi bjuda in dig att medverka i vår intervjustudie. Syftet med studien är att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats. Intervjun kommer pågå i cirka 30–45 minuter och kommer att spelas in med ett digitalt verktyg, med ert samtycke. I samband med intervjun kommer vi att fråga om ett muntligt samtycke, vilket innebär att du godkänner följande punkter:

- Jag har blivit informerad om studien och accepterar att delta.
- Jag har blivit informerad om att uppgifterna som samlas in kommer att hanteras konfidentiellt, vilket innebär att min identitet inte kommer att avslöjas för utomstående.
- Jag är väl medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag närsomhelst kan avbryta mitt deltagande.
- Jag har blivit informerad om att uppgifterna som samlas in enbart kommer att användas i forskningsändamål.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkomna att ta kontakt med oss! Vi ser fram emot att höra från dig och boka tid för intervju!

Vänlig hälsning

Sebastian Korosec (sebastiankorosec@hotmail.com)

Sebastian Grundius (sebastiangrundius123@gmail.com)

Ansvarig handledare och forskare Mattias Nilsson (mattias.nilsson@hh.se)

Intervjuguide

I samband med intervjun kommer vi att fråga om ett muntligt samtycke, vilket innebär att du godkänner följande punkter:

- Har vi ditt samtycke till att spela in denna intervju på teams?
- Om nej är det okej med ljudinspelning på telefon?
- Om nej så får en av oss ta anteckningar.

Be om ett muntligt samtycke efter att inspelningen har startats.

- Du har blivit informerad om studien och accepterar att delta.
- Du har blivit informerad om att uppgifterna som samlas in kommer att hanteras konfidentiellt, vilket innebär att din identitet inte kommer att avslöjas för utomstående.
- Du är väl medveten om att ditt deltagande är helt frivillig och att du närsomhelst kan avbryta ditt deltagande.
- Du har blivit informerad om att uppgifterna som samlas in enbart kommer att användas i forskningsändamål.

Syfte

Syftet med studien är att belysa chefers och HR-avdelningens samverkan för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats.

Öppningsfråga:

1. Vilken roll har du inom organisationen och vilka arbetsuppgifter har du? hur länge har du arbetat med denna tjänst?

Inledningsfrågor:

1. Vad representerar din idé om en hälsofrämjande arbetsplats.
2. Hur arbetar du hälsofrämjande inom organisationen?
3. Har du någon utbildning inom hälsofrämjande arbete eller inom liknande ämne?

Nyckelfrågor:

1. Kan du beskriva hur samarbetet ser ut mellan arbetsgivare och HR-avdelningen när det gäller hälsorelaterade frågor?
2. Hur ser kommunikationen ut mellan arbetsgivare och HR-avdelningen? Redskap? metoder? Möten?
3. Vilket ansvar har du i det hälsofrämjande arbetet inom organisationen?
4. Kan du beskriva vilka förväntningar du har på arbetsgivare / HR när det handlar om hälsofrämjande arbete?

5. Har arbetsgivare och HR-avdelningen tillsammans kommit överens om ett eller flera gemensamma hälsorelaterade mål för organisation? Isåfall ge några exempel?
6. Vilka utmaningar anser du existerar inom organisationen när det handlar om samverkan mellan två olika avdelningar? Exempelvis HR och arbetsgivare.
7. Vad gör ni för att bemöta dessa utmaningar?
8. Samarbetar HR och arbetsgivare med några externa parter när det gäller hälsorelaterade frågor? Exempelvis företagshälsovården, om ja hur ser det samarbetet ut?
9. Kan du beskriva hur tidigare processer har gått till i hälsofrämjande insatser inom organisationen?
10. Hur följer organisationen upp dem hälsofrämjande insatser som har implementeras, finns det något protokoll för uppföljningsprocessen?
11. Kan du beskriva några viktiga principer och bestämmelser att förhålla sig till när organisationen ska implementera en ny hälsofrämjande insats?

Avslutningsfråga:

1. Är det något mer som berör ämnena hälsofrämjande arbete eller samarbete mellan avdelningar inom er verksamhet som vi inte har tagit upp i dagens intervju?