

**Institutionen för hälsovetenskaper**

Uppsatsarbete i folkhälsopedagogik  
C-uppsats 20 poäng  
(Folkhälsovetenskap 51-60 poäng och pedagogik 51-60 poäng)

## **Vi-kan-ju-banken**

Hälsorelaterat förändringsarbete i arbetslivet

2006-05-18

David Persson

Handledare: Lars-Göran Permer

Examinatorer: Ingemar Andersson  
Karin Permer

Uppsats för filosofi kandidatexamen vid Högskolan Kristianstad  
10 poäng (15 ECTS) i folkhälsovetenskap och 10 poäng (15 ECTS) i pedagogik (49 s).

Författare: David Persson (2006). *Vi-kan-ju-banken – Hälsorelaterat förändringsarbete i arbetslivet*.

Handledare: Lars-Göran Permer.

---

## Sammanfattning

Med bakgrund i den ökade ohälsa som finns inom det svenska arbetslivet idag, i form av bland annat sjukfrånvaro, sjukskrivningar och förtidspension, och kunskapen om att arbetsmiljön i stor uträkning påverkar människors hälsa, tyckte jag att det skulle vara intressant att se hur hälsofrämjande arbete inom arbetslivet uppfattas av anställda och hur det kan utvecklas. För att förstå och få en djupare insikt i de anställdas upplevelser valdes en kvalitativ metod och datainsamlingen skedde i form av halvstrukturerade intervjuer. Resultaten visade bland annat att ansvar och möjligheten att påverka upplevdes som något viktigt för de anställda vid lärandeprocesser och utveckling. Likaså framgick det av respondenterna att delaktighet, motivation, kommunikation och trygghet är centrala faktorer vid hälsorelaterade förändringar. Resultatet visar också att deltagarna i intervjuerna i stort uppfattar det hälsorelaterade förändringsarbetet på företaget som något väldigt positivt och de upplever att den helhetssyn som företaget har på det hälsofrämjande arbetet är något centralt för att arbetet ska lyckas. I resultatet presenteras en rad olika aspekter och faktorer som rör lärande, förändring och utveckling. Arbetet tydliggör en rad olika faktorer och aspekter som kan uppfattas som friskfaktorer för personer i arbetslivet och som kan vara vägledande för hur det hälsofrämjande arbetet kan utformas både för företag och hälsofrämjande arbete i stort.

Nyckelord: hälsofrämjande arbete, hälsorelaterat förändringsarbete, förändringsarbete, hälsa, arbetsplats, lärande, förändring, utveckling

Dissertation in partial fulfilment of the requirements for a Bachelor's degree in Health promotion and Education, Kristianstad University.  
Equivalence: 10 credit points (15 ECTS) Public Health Science and 10 credit points (15 ECTS) Education (49 p).

Author: David Persson (2006). *Health promotion in the workplace*.

Supervisor: Lars-Göran Permer.

---

## Abstract

With starting point in the increasing ill-health in Swedish working life today, in form of for example absence due to sickness and early retirement pension, and the knowledge that the working environment effects peoples health in a big extent, I found it very interesting to inquire into how people within the working life experience health promotion and how this can be developed. A qualitative method was used to receive a deeper understanding for the employees' experiences and data was collected through semi structured interviews with employees on a bank called Ikanobanken, in Älmhult. The result shows, among other things, that respondents find responsibility and the opportunity to influence the learning processes and development important. It also became clear that the respondents find participation, motivation, communication and safety essential factors when related to changes in health behaviours. The result also shows that the respondents in general find the health promoting work within the organization something very positive and they feel that the attitude the company has towards health promoting work is crucial whether this work is going to be successful or not. The result presents a number of aspects and factors that are incorporated in learning, change and development. This study emphasizes a number of factors and aspects that could be understood as health promoting factors for people within the working life and that could point out the direction for future health promoting work both within organizations and in general.

Keywords: health promotion, health related change, change, health, workplace, learning, participation, development

# Innehållsförteckning

FÖRORD.....	6
1. BAKGRUND/INLEDNING.....	7
1.1 Hälsa.....	7
1.2 Mål för hälsa.....	8
1.3 Arbeta och hälsa.....	8
1.3.1 Nuläget i Sverige.....	8
1.3.2 Arbetsmiljölagen.....	9
1.3.3 Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete.....	9
1.3.4 Ikanobanken.....	11
2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	11
2.1 Tidigare forskning.....	12
2.1.1 Pedagogik och lärande vid folkhälsoarbete.....	12
2.1.2 Hälsofrämjande arbete i arbetslivet.....	13
2.2 Annan för arbetet relevant litteratur.....	14
2.2.1 Individrelaterade infallsvinklar.....	15
2.2.1.1 Motivation.....	15
2.2.1.2 Attityder.....	17
2.2.2 Grupprelaterade infallsvinklar.....	18
2.2.2.1 Förändringsprocessen.....	18
2.2.2.2 Kommunikation.....	20
2.2.2.3 Delaktighet.....	21
2.2.3 Den salutogena infallsvinkeln - en sorts syntes.....	22
3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	23
3.1 Lärande i ett individperspektiv.....	23
3.2 Hinder för lärande.....	24
3.3 Lärande i ett sociokulturellt perspektiv.....	26
4 PROBLEMPRECISERING.....	27
5 SYFTE.....	27
6 MATERIAL OCH METOD.....	28
6.1 Val av undersökningsmetod.....	28

6.2 Urval och förberedelser .....	28
6.3 Genomförande .....	29
6.4 Databearbetning .....	29
6.5 Etiska överväganden .....	30
<b>7 RESULTAT .....</b>	<b>31</b>
7.1 Lärande.....	31
7.1.1 Lärandet som tävling.....	31
7.1.2 Möjligheter och hinder för lärande.....	31
7.1.3 Det perforerade ansvaret .....	32
7.2 Förändring .....	34
7.2.1 Delaktigheten som kom av sig .....	34
7.2.2 Den viktiga kommunikationen.....	34
7.2.3 "Människan är sån av naturen" .....	36
7.2.4 Den ambivalenta tillvaron.....	37
7.3 Hälsa.....	38
7.3.1 Ojämlighet på arbetsplatsen.....	38
7.3.2 Den uteblivna entusiasmen.....	38
7.3.3 Det positiva hälsoarbetet .....	39
7.3.4 TPA och ryggskolan en källa till tillfredställelse .....	39
7.3.5 Förslag till förbättringar.....	40
<b>8. DISKUSSION .....</b>	<b>41</b>
8.1 Förutsättningar för förändring.....	41
8.2 Olika aspekter på det hälsorelaterade arbetet.....	43
8.3 Faktorer i lärandeprocessen.....	45
8.4 Metodreflektion.....	47
8.5 Folkhälsopedagogisk relevans.....	48
<b>REFERENSER.....</b>	<b>50</b>

## BILAGOR

Bilaga 1 Informationsbrev till Ikanobanken

Bilaga 2 Informationsbrev till de anställda

Bilaga 3 Intervjuguide

# Förord

Redan under första året av min utbildning på folkhälsovetenskapliga programmet i Kristianstad väcktes mitt intresse för hälsorelaterat arbete i arbetslivet. Jag fann arbetslivet och arbetsplatsen som en arena med stora möjligheter till förändring och utveckling då det gäller främjande av hälsa, både på ett individuellt plan och för folkhälsan i stort. Under utbildningens gång växte sig intresset allt starkare och hälsofrämjande arbetsplatser och hälsofrämjande insatser i arbetslivet kändes allt mer spännande.

Under 2005 kom jag i kontakt med Alvesta Träningscenter, som är ett företag som arbetar med hälsofrämjande insatser på företag i Sydsverige. Jag fick möjligheten att följa med företaget ut och se hur de arbetade. Det ledde till att jag fick kontakt med Ikanobanken i Älmhult, som i mina ögon bedrev ett intressant hälsofrämjande arbete.

När det sedan var dags att välja område för min C-uppsats kändes det naturligt och fråga om Ikanobanken var intresserade av någon slags undersökning av deras hälsorelaterade förändringsarbete, vilket de var. En fråga som infunnit sig hos mig under den tiden var hur man lyckas skapa ett lyckat och positivt hälsorelaterat förändringsarbete och hur de anställda på Ikanobanken uppfattade sitt hälsorelaterade arbete. Detta och ovanstående blev utgångspunkten för mitt arbete.

Det har varit mycket spännande och intressant att genomföra detta arbete och undersökningen. En av de mest intressanta sakerna var att komma ut och se hur det ser ut på företag och i arbetslivet. Efter att ha studerat i två år så kände jag att det gav väldigt mycket att komma ut och se hur de såg ut i ”verkligheten” och jämföra det med teori.

Trots att jag skrivit detta arbete själv så har det aldrig varit ensamt. Jag har träffat många spännande människor som hjälpt mig och kommit med många intressanta synpunkter under arbetets gång. Därför vill speciellt tacka Tommy Karlsson och Linda Westerberg på Alvesta Träningscenter för att jag fick möjligheten att följa med och se hur de arbetar och för att de ordnade kontakten med Ikanobanken. Jag vill även tacka Ikanobanken och de trevliga människor som jag kom i kontakt med under min undersökning. Ett speciellt tack till Marie Olsson från friskvårdsgruppen som tog sig tid och hjälpte mig på olika sätt. Jag vill även tacka min bihandledare Lars Axelsson för hans åsikter och hjälp under artikelsökningen. Sist men inte minst vill jag tacka min handledare Lars-Göran Permer för hans värdefulla synpunkter, hans stora tålamod och hans inspirerande förhållningssätt och humoristiska vinklingar.

# 1. Bakgrund/Inledning

## 1.1 Hälsa

Begreppet hälsa är ett komplext och svårdefinierat begrepp. Hälsa kan innefatta en mängd olika faktorer och aspekter som påverkar människor på olika sätt, t.ex. samhälliga, miljömässiga, fysiska, mentala, sociala, sexuella, andliga och känslomässiga (Naidoo & Wills, 2000). Det finns ingen entydig definition av begreppet hälsa, då hälsobegreppet hela tiden utvecklas utifrån ökade kunskaper och ändrade villkor och förutsättningar för hälsa respektive ohälsa. En av de mest kända hälsodefinitionerna är dock världshälsoorganisationens (WHO) som återfinns i deras konstitution från 1947 (Pellmer & Wramner, 2002). Den lyder:

Health is a state of complete physical, mental and social well-being, and not merely the absence of disease or infirmity. (WHO, 1948, s.100).

WHO's hälsobegrepp har fått kritik för att vara utopiskt och opraktiskt. Men det bör dock beaktas att det rör sig om en vision från en gammal målparagraf. Det har under åren skett en utveckling av WHO's hälsodefinition och vid WHO's konferens i Ottawa 1986, förändrades definitionen av hälsa från att vara ett mål till att vara en resurs i det dagliga livet. Den kompletterades ytterligare med en syn på hälsa som en aktivitet, något som dagligen skapas och levs i. Under Sundsvallkonferensen 1991 utvecklades begreppet vidare genom att det fokuserades mer på de dynamiska aspekterna, och att inte bara se hälsa som ett idealtillstånd. Det omarbetade hälsobegreppet ser alltså hälsa som en resurs och en väsentlig förutsättning för människors liv och inte målet med människors liv. Hälsa ses som jämförbar med andra resurser i livet som t.ex. utbildning, socialt nätverk, inkomst etc. Det poängterades även att hälsa bör betraktas som ett hjälpmedel som individen erövrar genom kontroll och bemästring över sin livssituation och ansvaret för hälsa ligger hos individ, grupp och samhälle. Enligt WHO's definition är hälsa en grundläggande mänsklig rättighet. Det förstärktes ytterligare vid WHO's möte i Jakarta 1997, där det beslutades att hälsa inte bara är en mänsklig rättighet utan även oundgängligt för social och ekonomisk utveckling, vilket även Världsbanken lyft fram (Medin & Alexandersson, 2000).

Hälsa är som nämns ovan ett komplext begrepp som kan ses utifrån flera perspektiv och synsätt. Det perspektiv som länge dominerat inom hälsoarbete och forskning är det patogena perspektivet. Det patogena synsättet utgår från det sjuka och fokuserar på vad det är som orsakar sjukdom. Ett annat perspektiv som står i direkt motpol till det patogena är det salutogena. I det salutogena perspektivet fokuseras istället det friska och vad som leder till hälsa. Även om det patogena perspektivet tidigare dominerat på många områden och fortfarande gör så, har det salutogena perspektivet uppmärksammats mer och mer både inom forskning, media och folkhälsoarbete både internationellt och nationellt. Aron Antonovsky bör ses som en av föregångarna till det salutogena perspektivet och hans begrepp känsla av sammanhang (KASAM) har spelat stor roll för utvecklingen av det salutogena tänkandet. Antonovsky understryker emellertid att det patogena synsättet inte bör överges, utan förespråkar att de två synsätten bör ses som komplementära för att nå bästa resultat i det hälsofrämjande arbetet (Antonovsky, 1991).

## 1.2 Mål för hälsa

Innehållet i föreliggande studie kan kopplas till både internationella och nationella mål. I dokumentet "Hälsa 21 – hälsa för alla på 2000-talet" har Världshälsoorganisationen (WHO) sammanställt 21 målområden som gäller medlemsländerna. Dokumentet antogs av WHO's regionalkommitté för Europa september 1998. Grundtanken är att målen ska vara en vägledning för länder i deras hälsoarbete och främja hälsa för världens befolkning. I målen poängteras bland annat att europaregionens invånare ska få ökade möjligheter att bo och verka i hälsofrämjande miljöer, både fysiskt och socialt, i hem, skolor och på arbetsplatser och i lokalsamhället (WHO, 1999).

Även den svenska folkhälsopolitiken utgår från folkhälsomål som har arbetats fram utifrån WHO's dokument "Hälsa 21". Målens syfte är att förbättra folkhälsan och minska skillnader i hälsa mellan olika grupper i befolkningen. Folkhälsoarbetet involverar ett stort antal politiska områden och fokus ligger på de samhällsfaktorer som påverkar hälsan hos befolkningen. Tanken är att målområdena ska stå till grund för hur olika aktörer som kommuner, landsting, frivilligorganisationer och andra aktörer kan arbeta för att nå det övergripande målet. Ett av de områden som ses som viktiga i målen är ökad hälsa i arbetslivet. Där betonas vikten av att arbeta för ett friskare arbetsliv och det poängteras att en förstärkt företagshälsovård är viktigt (Socialdepartementet, 2002).

## 1.3 Arbete och hälsa

Vilka faktorer är det då som är viktiga för människors hälsa? Som nämns ovan är det många olika omständigheter och aspekter som spelar in. Den omgivande miljön, arv och genetiska faktorer och levnadsvanor och livsstil är alla områden som vi måste ta hänsyn till när vi avhandlar vad det är som påverkar människors hälsa. Faktorerna och aspekterna som påverkar hälsan är oändligt många och det rör sig om både fysiska, psykiska och psykosociala faktorer. Klart är dock att arbetet och arbetsplatsen spelar en viktig roll i de flesta människors liv. Det innebär att arbetsmiljön är en betydande faktor i den omgivande miljön och påverkar både levnadsvanor och hälsa (Rydqvist & Winroth, 2004).

### 1.3.1 Nuläget i Sverige

Situationen på dagens arbetsmarknad är något som under senare år fått stort utrymme i den allmänna debatten. Sjukfrånvaro, sjukskrivningar och förtidspension är mycket vanligt i arbetslivet idag. Dessa fenomen bidrar till många negativa aspekter för både samhälle, företag och individ. För samhällets och företagets del ger det stora ekonomiska utgifter och för arbetstagarens del leder det till mänskligt lidande. Strukturella förändringar i arbetslivet har lett fram till ett ökat tempo i arbetslivet och en hårdare konkurrens mellan arbetstagare. Idag är det inte lika vanligt som förr med tillsvidareanställning, vilket leder till en ökad osäkerhet hos arbetstagare. Även det höga tempot på arbetsplatser leder till negativa aspekter för de anställda. Stress, ångest, oro och sömnproblem är bara några av de bekymmer som många vuxna i arbetslivet idag lider av. Även den psykosociala arbetsmiljön är för många i arbetslivet ett bekymmer; många människor trivs inte på sitt arbete. Förslitningsskador är likaså ett stort problem inom arbetslivet. Följaktligen har många vuxna i arbetslivet idag fysiska, psykiska och psykosociala problem som till stor del har sitt ursprung i arbetslivet



(Socialstyrelsen, 2005). Förutom dessa problem utifrån arbetssituationen är det många människor som idag har vanor och en livsstil som påverkar deras hälsa negativt. Att levnadsvanor och livsstil i stor utsträckning påverkar individens hälsa är idag fastställt. Dålig kost, låg grad av fysisk aktivitet, tobaksbruk, stress och brister i socialt umgänge är bara några av de faktorer som påverkar hälsan. Det leder till att människor riskerar få en ”dålig” hälsa och hamnar i en riskgrupp i arbetslivet. De höga krav som ställs i arbetslivet kräver allt mer av den enskilda individen och dennes levnadsvanor (Socialstyrelsen, 2001).

### *1.3.2 Arbetsmiljölagen*

I Sverige regleras arbetsmiljön på arbetsplatser av olika regelverk; ett av dem är arbetsmiljölagen. Syftet med lagen är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att ligga till grund för en god arbetsmiljö. Lagen innehåller regler om hur arbetsplatsen, arbetsmiljön och arbetsförhållandena skall vara utformade. Arbetsförhållandena ska anpassas till den enskilde individens förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende och arbetstagaren skall ha möjlighet att medverka i utformningen av arbetsplatsen och sin egen arbetssituation. Arbetet skall ge individen möjlighet till variation, sociala kontakter och även samarbete och sammanhang mellan olika enskilda uppgifter. Vidare ska arbetet främja personlig och yrkesmässig utveckling. Enligt lagen ska både arbetsgivare och arbetstagare samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö och båda parter har skyldigheter enligt lagen. Arbetsgivaren skall vidta de åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Företagaren skall också planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Arbetsgivaren skall bland annat se till att den företagshälsovård som arbetsförhållandena kräver finns att tillgå. Företagshälsovården ska verka för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatser, samt ha kompetens att identifiera och beskriva samband mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa. Arbetsgivaren ska också förvissa sig om att de anställda har den utbildning som behövs för att undgå risker i arbetet. Även arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och aktivt delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Arbetstagaren ska följa givna föreskrifter och använda skyddsanordningar och iaktta den försiktighet som i övrigt behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall (Lag, 1977:1160).

### *1.3.3 Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete*

Under senare år har intresset att arbeta utifrån olika arenor stärkts inom folkhälsoarbetet, både internationellt och i Sverige. Exempel på dessa arenor är hälsofrämjande skolor, hälsofrämjande städer och hälsofrämjande arbetsplatser. Att använda sig av arenaperspektivet kan ge goda möjligheter till en bred förankring och ge en helhetssyn som utgår från olika människors och grupperas vardagsverklighet, då många människor tillbringar mycket tid och stor del av sitt liv på t.ex. arbetsplatsen. Det kan i sin tur leda till att starka mobiliserande krafter aktiveras i relation till hälsoarbetet. Arenaperspektivet förutsätter att det finns ett större välfärdsperspektiv för att hälsoarbetet ska bli framgångsrikt, men det har en viktig del i folkhälsoarbetet och främjandet av hälsa. Den mest utvecklade arenan då det gäller att förebygga sjukdom och skador är arbetsplatsen. Utgångspunkten för arbetet har varit att fokusera på den arbetsplatsrelaterade ohälsan, dvs. förhållanden i arbetsmiljön som orsakar sjukdom och skador. Under senare år har det dock börjat växa fram ett bredare synsätt, där arbetsplatsen kan användas som en bas för sjukdomsförebyggande och hälsofrämjande

insatser (Pellmer & Wramner, 2002). Enligt Docherty, Fraser och Hardin (1999) är arbetsplatsen en viktig arena för det hälsofrämjande arbetet, då arbetet kan nå stora delar av den vuxna befolkningen. De hävdar även att det inom arbetslivet och arbetsplatsen finns stora möjligheter att utveckla det hälsofrämjande arbetet och på så sätt förbättra människors hälsa.

Förhållandena i arbetslivet har en avgörande betydelse för folkhälsan. Hälsan kan inte ses frikopplad från människors totala livssituation och insikten om detta har blivit alltmer tydlig mot bakgrund av ökningen av ohälsa i Sverige. Även om de bakomliggande orsakerna till ohälsa bara till viss del kan anses bero på förhållanden på arbetsplatsen, så är det angeläget att arbeta för och diskutera på vilka sätt vi kan skapa hälsofrämjande processer som leder till goda och utvecklande livsmiljöer. Det är ett av skälen till att "arena arbetsplatsen" har kommit alltmer i fokus i folkhälsoarbetet (FHI 2004:32). Sorensen et al. (1998) visar i sin artikel att hälsofrämjande insatser i arbetslivet och på arbetsplatsen är av stor vikt för folkhälsan. Författarna visar att hälsofrämjande insatser i arbetslivet kan ha stor effekt för hälsan på både individ och samhällsnivå. De hävdar också att hälsofrämjande insatserna i arbetslivet kan påverka folkhälsan på samhällsnivå positivt, även i de fall då effekterna av insatserna är blygsamma på individnivå och för den enskilda arbetsplatsen.

Begreppen friskvård och psykosocialt arbetsmiljöarbete förekommer ofta i relation till hälsofrämjande arbetsplats. Men båda begreppen kan anses för begränsade för att innefatta begreppet hälsofrämjande arbetsplats. Det hälsofrämjande arbetet måste befinna sig någonstans mittemellan och innefatta både individuella och psykosociala aspekter. I det hälsofrämjande på arbetsplatsen kan allt ingå som syftar till att stödja eller verkar för att människor mår bra. Hälsofrämjande arbetsplatser kan i praktiken innebära att den enskilda individen får ta ansvar, men det kan även innebära förändringar i miljön som inte kräver något alls av enskilda individer. Nyckelord för hälsofrämjande arbete är ledarskap, resurser och egen kraft. Helheten behövs för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats och alla delarna är viktiga (FHI 2004:32).

Även Angelöw (2002) betonar vikten av ett helhetsarbete där kombinationen av olika organisatoriska strategier är viktiga för att få ett effektivt hälsoarbete på arbetsplatsen. Han poängterar även att varje del är viktig. Friskvård, samarbete med företagshälsovård och andra externa resurser, ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete, lagom arbetsbelastning, inflytande och delaktighet, konstruktivt ledarskap, positivt arbetsklimat, kompetensutveckling, personalekonomiska bokslut och hälsobokslut är viktiga framgångsfaktorer i främjandet av hälsa och det förebyggande arbetet. Enligt Angelöw är tidiga och rätt utformade hälsofrämjande insatser i arbetslivet lönsamma för både individen och företaget.

Svensk forskning har kommit långt då det gäller att identifiera ohälsans orsaker och utbredning och det finns mycket kunskap om vad som främjar hälsa och skapar ohälsa. Det som saknas är kunskap om processerna, implementeringsarbete och effekterna (vad som leder till vad och i vilka sammanhang), som saknas. Därför är det viktigt att lyfta fram goda exempel på arbetsplatser som arbetar hälsofrämjande. Men kanske det viktigaste av allt är att följa upp arbetet och utveckla uppföljnings- och utvärderingsmetoder som ger mått för att kunna bedöma och lyfta fram viktiga resultat och erfarenheter, så att andra människor och företag kan ta del av dem och arbeta vidare (FHI, 2004:32).

Det är i sken av ovanstående beskrivning som jag tycker det är viktigt att undersöka hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen och skapa en ökad kunskap om hur de anställda upplever de insatser som görs.

### 13.4 Ikanobanken

Den arbetsplats som ligger i fokus för min undersökning är Ikanobanken i Älmhult. Ikanobanken har ca. 200 anställda och dess verksamhet är uppdelad i två verksamhetsområden, Bank och Partner. Affärsområdet Bank riktar sig till privatpersoner och affärsområde Partner sköter och marknadsför tjänster för finansiering och säljstöd till handeln. (Ikanobanken, 2006).

Arbetsmiljöarbetet på företaget utgår utifrån en arbetsmiljöbok som bland annat innehåller olika policys, rutiner och arbetsmetoder. Arbetsmiljöboken är framtagen med Ikea-bolag i Sverige, samverkansombud och arbetsmiljöingenjörer från Previa. Enligt arbetsmiljöboken ska arbetsmiljöarbetet vara offensivt, levande och ständigt pågående. På företaget finns det en rad olika aktiviteter och insatser som syftar till att förbättra de anställdas hälsa.

På företaget finns det bland annat en friskvårdsgrupp som består av 13 medarbetare. Deras mål är att öka medvetenheten kring friskvård inom Ikanobanken och att nå de som normalt inte aktiverar sig. I friskvårdsgruppens regi genomförs det en rad olika insatser. De erbjuder de anställda morgongympa. Samtliga anställda får möjlighet att gå en tolvveckors ryggskola, där företaget samarbetar med en extern konsult. Företaget erbjuder även massage. De anställda får också möjlighet att träna på arbetstid (TPA) en timme i veckan, mot att de tränar en timme på egen tid. Inom ramen för TPA anordnas också temapromenader. Där får de anställda gå ut och promenera tillsammans. Företaget erbjuder de anställda ett prova på kort på Friskis och Svettis. Friskvårdsgruppen arbetar också med ”Balans i livet”. Här strävar företaget efter att ge de anställda en balans mellan arbete, familj och fritid. I samband med det erbjuder företaget arbetstagarna olika föreläsningar i ämnet. Föreläsningarna har bland annat handlat om utbrändhet, det goda livet, mental träning och basal kroppskänedom. Det har även startats en intern viktväktarkurs, där friskvårdsgruppen står för halva avgiften. Friskvårdsgruppen har även arbetat fram ett underlag för hälsodiplomerings och under 2003 blev banken hälsodiplomerad. (Ikanobanken HR, 2005a).

Utöver de insatser som friskvårdsgruppen erbjuder tillhandahåller företaget en rad andra förmåner för personalen. Företaget utför bland annat friskhetsprofiler i samarbete med Previa. De anställda har tillgång till ett aktivitetshus, där finns bland annat snickarverkstad, fotolabb, pub/ café, biljardbord, solarium, pingisbord, bubbelpool, relaxrum och gym mm. Det finns också tillgång till en idrotts hall, där de anställda har möjligheter att utföra en rad olika idrottsaktiviteter. På företaget finns det även ett medarbetarutvecklingsprogram. Grundtanken är att medarbetarna ska få en chans att lära sig hur en grupp fungerar och de ska få ta del av användbara verktyg för vardagen. Utbildningen sträcker sig över tre år och innehåller bland annat grupputveckling/ledarskapsutveckling, lagutveckling, arbetsplatsutveckling och medarbetarutveckling. Det genomförs likaså olika medarbetarundersökningar i enkätform för att öka trivseln och engagemanget på företaget (Ikanobanken HR, 2005b).

## 2 Litteraturgenomgång

I litteraturgenomgången kommer jag att presentera tidigare forskning på, och i anslutning till, mitt problemområde samt annan relevant information och material på området.

## 2.1 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer jag att presentera artiklar och studier som jag anser relevanta och intressanta i relation till mitt arbete. De inriktar sig å ena sidan på pedagogik och lärande vid folkhälsoarbete och å andra sidan på hälsofrämjande arbete i arbetslivet.

### *2.1.1 Pedagogik och lärande vid folkhälsoarbete*

Enligt Olsson (2000) och hans artikel ”Om pedagogikens bidrag till folkhälsoarbetet” kan pedagogiken som vetenskap bidra till folkhälsoarbetet genom att erbjuda kunskaper om lärandets sociala, kulturella, historiska, individuella och didaktiska förutsättningar. Behovet av att utveckla den pedagogiska sidan av folkhälsoarbetet har ökat i takt med att folkhälsoarbetet som verksamhetsområde och folkhälsovetenskap som forskningsområde har växt fram. Enligt Olsson har folkhälsovetenskapen en särskilt viktig roll i folkhälsoarbetet då det ofta handlar om att ge människor kunskaper, att påverka attityder eller att förmedla nya färdigheter. Pedagogik handlar om lärande- och kommunikationsprocesser och därför blir folkhälsovetenskap ett övergripande begrepp som handlar om lärande- och kommunikationsprocesser inom hälsofrämjande och förebyggande verksamhet. Genom lärande skapas förutsättningar för att förstå, möta och hantera situationer i livet. Mellan människor utvecklas och existerar kunskap, attityder och värderingar, dessa processer kan individen vara mer eller mindre delaktig i. Människors delaktighet i lärandet och kunskapsutvecklingen styrs av individuella och sociala förutsättningar. Folkhälsovetenskaplig verksamhet måste grunda sig på kunskap om sambanden mellan levnadsvanor och levnadsförhållanden men även på medvetenhet om att förutsättningarna för lärande är beroende av samhälliga maktförhållanden. Därför är det en viktig uppgift ur ett pedagogiskt perspektiv att kritiskt granska hur förhållanden i samhället påverkar såväl folkhälsan som olika gruppers möjligheter att delta i kommunikativa lärandeprocesser.

I Herrtings doktorsavhandling ”The Health Care Sector: A Challenging or Draining Work Environment – Psychosocial Work Experiences and Health among Hospital Employees during the Swedish 1990s” från 2003 betonas vikten av arbete i lärande team. Innehållet i avhandlingen rör bland annat organisationsstruktur, förändring, lärande och hälsa. I avhandlingen visas det att varsel inom en organisation och förändringar i samband med varsel kan leda till ökad ohälsa bland de anställda. Men det finns även undantag där de anställda kan behålla sin hälsa. Det framkom i avhandlingen att ett väl fungerande teamarbete hos personalen kan leda till ökad hälsa, laganda och arbetsstolthet. Om olika professioner på ett företag arbetar integrerat och personalen är inställd på att arbeta i lag så ökar chanserna för en bättre hälsa hos de anställda. Det visade sig även att det var viktigt att alla de anställda var involverade i lärandet och utbildningen på arbetsplatsen. Likaså var det betydelsefullt att personalen hjälptes åt med t.ex. prioritering av arbetsuppgifter. Hertting (2003) anser vidare att ledningen måste vara tydlig mot de anställda och motivera varför en förändring måste göras. En annan lärdom var att det kan vara förödande att splittra en välfungerande arbetsgrupp. Det sociala stödet på arbetsplatsen spelar stor roll. Det stödet behövs från ledning och arbetslaget för att varje anställd ska finna arbetsformer för att klara de ökade kraven i arbetslivet idag. Det behövs även för att uppleva trivsel, laganda och arbetsstolthet enligt avhandlingen. Det är även så att förändringar är påfrestande enligt Hertting. Därför behöver ledningen ta reda på vad personalen uppfattar som motivatorer i sitt arbete. Det kan vara

inflytande, nya arbetsmodeller, egna ansvarsområden och lönekompensationer för ökade arbetsinsatser.

Likaså visar Jacobs och Ward (2000) i sin artikel "Analysing Student-Student Interaction from Cooperative Learning and Systematic Functional Perspectives" att samspel och interaktion mellan människor spelar in vid lärande. De behandlar hur forskning om lärande kan ge en ökad förståelse för vad det är som gör att grupper interagerar på ett lyckat sätt. Enligt artikeln är det viktigt att människor tidigt i livet lär sig att samarbeta och interagera med andra. Vidare framförs det att interaktion och samspel spelar en avgörande roll i människors lärande och utveckling.

I artikeln "Transforming a School's Culture through Shared Vision" avhandlar Smith och Stolp (1995) bland annat hur organisationskulturen och organisationsvisionen kan påverka en organisation. I artikeln skrivs det att en organisationsvision kan ena en organisation och dess medlemmar, men den kan också förstöra en organisationskultur om det inte råder konsensus kring den bland organisationens medlemmar. Publikationen ger riktlinjer för hur en samstämmig vision skapas. Bland annat ska alla intressenter i organisationen involveras, organisationen ska följa sina visioner och drömmar, ständigt lärande ska införlivas i organisationen, arbetsuppgifter ska delas ut till arbetsgrupper och arbetet ska ses som en pågående process.

### *2.1.2 Hälsofrämjande arbete i arbetslivet*

I doktorsavhandlingen "Förändringens villkor" av Larsson (2004) studeras organisatoriskt lärande och förändring. Avhandlingen handlar om lärande i organisationer när en förändring introduceras. Den bygger på en studie med lärare och skolledare vid fyra grundskolor som alla deltog i en gemensam utvecklingsåtgärd. Trots att skolorna haft liknande förutsättningar och en förändringsprocess som varit upplagd på ett likartat sätt nådde skolorna olika resultat i projektet. Enligt resultaten så sker det på skolor som samarbetar, har många olika sorters möten, där man arbetar tillsammans med planering och undervisningen, och där den egna skolorganisationen främst uppfattas som ett team av lärare, där inträffar utveckling. Som även fortsätter efter projektet. Däremot på skolor där lärararbetet betraktades som ett ensamarbete, där lärarna främst tycker att möten tar tid från annan viktigare verksamhet det vill säga undervisningen där blir det ingen förändring. På dessa skolor uppfattar inte lärarna skolans organisation som något som angår dem själva. De lärare som inte samarbetar, inte lär av varandra och inte arbetar tillsammans konstaterar att läraryrket är ett ensamt yrke. De som däremot gör det beskriver det omvända, de säger att de inte skulle klara sig som lärare utan just det gemensamma arbetet och ett delat ansvar för helheten. I avhandlingen framgår samarbete, arbete tillsammans, lärande tillsammans, som viktiga faktorer för ett lyckat förändringsarbete, och för lärande och utveckling i organisationen.

I artikeln "Workplace Learning: Reports of Change from Supervisors and Learners" behandlar Gershwin (1996) lärande på arbetsplatsen. Artikeln utgår ifrån en utvärdering av arbetsplatsprogram. Utvärderingen undersökte hur människor som är involverade i lärande på arbetsplatsen förändras, hur förändringen ser ut och vilken effekt förändring kan ha. Frågorna utforskades utifrån två perspektiv, nämligen deltagarnas och deras föreständares. Enligt föreståndarna så visade de personer som deltagit i arbetsplatsprogrammet och varit involverade i lärandet på arbetsplatsen förbättringar på tre huvudområden. Dessa var effektivare kommunikation, mer ansvarstagande och de uppvisade förbättrade färdigheter i

relation till arbetet. Även uppgifterna från deltagarna stödde dessa iakttagelser. Det framkom vidare att arbetsplatsprogrammet och delaktighet i lärandet på arbetsplatsen ledde till organisationspåverkan, som delades in i fyra kategorier: ökad flexibilitet och samarbete hos de anställda, förbättrad kundservice, förbättrad lärande miljö och minskad personalomsättning.

McKenzie och Hodge (1999) skriver i artikel ”Employee Development Programs: A Later Look at Workplace Learning” om lärande på arbetsplatsen. Artikeln handlar om ”Employee development programs” (EDP), som är utbildningsprogram för vuxna på arbetsplatsen. EDP fokuserar på att uppmuntra personlig utveckling, självförtroende och självkänsla genom att tillhandahålla fritidsbaserade program. Innehållet i EDP bestäms av anställdas behov, är kostnadsfritt och bedrivs utanför arbetstid. De fördelar som EDP visade för företagets del var bland annat förbättrad arbetsmoral och samarbete, större engagemang för företaget bland de anställda, förbättrade industriella relationer, mindre frånvaro, mindre stress, mer positiva attityder till förändring, skapande av en lärande kultur inom organisationen och förbättrad effektivitet av arbetsrelaterad träning. För de anställda var fördelarna förbättrat självförtroende och självkänsla, förnyat eller nytt intresse för lärande, minskad stress och förbättrade livs- och karriärsutsikter.

I en artikel av Bertera (1990) behandlas de ekonomiska aspekterna av hälsofrämjande insatser i arbetslivet. I artikeln och den studie som presenteras i artikeln visade det sig att omfattande hälsofrämjande insatser i arbetslivet kan leda till minskad frånvaro hos de anställda, jämfört med företag som inte satsade på hälsofrämjande insatser. Det visade sig även att de investeringar som företag gjorde i samband med hälsofrämjande insatserna var lönsamma och gav en god avkastning. Likaså visade det sig i en artikel av Pelletier (2001) att det är mycket som tyder på att rätt utformade hälsofrämjande insatser i arbetslivet är bra för de anställdas hälsa och lönsamma och kostnadseffektiva för företagen.

I artikeln ”Challenges and opportunities for promoting physical activity in the workplace” behandlar Marshall (2004) hälsofrämjande arbete i form av fysisk aktivitet på arbetsplatsen. Enligt Marshall så behövs det större förståelse och kunskap om det hälsofrämjande arbetet och vilka fördelaktiga effekter arbetet har på arbetsplatsen och de anställda, i form av bland annat reducerad frånvaro, minskad arbetsstress, förbättrad produktivitet och ökad arbetstillfredsställelse. Vidare hävdar Marshall att det behövs djupare utvärderingsstrategier och beskrivningar av hälsorelaterade interventioner på arbetsplatser för att kunna identifiera de mest effektiva strategierna.

## 2.2 Annan för arbetet relevant litteratur

I detta avsnitt av litteraturgenomgången kommer jag att presentera annat material som jag anser relevant för mitt arbete. Här kommer jag att lägga fram olika teorier, modeller och tankar som rör förändring, lärande, utveckling, beteende, organisationer och hälsofrämjande arbete. För att förstå vad som händer i en organisation eller arbetsgrupp vid förändring är det av vikt att ha en viss förståelse för gruppprocesser. Det finns vissa förutsättningar och villkor för att arbete i grupp ska fungera. En grupp kan utgöra en god miljö för kreativitet och rationellt arbete lika väl som starka och hindrande krafter kan utvecklas i en grupp. Utan vissa kunskaper om mekanismerna bakom dessa krafter är det lätt att bli offer för deras negativa aspekter (Granström, 2000). Även på det individuella planet finns det många faktorer som påverkar och spelar in och utan insikt i dem kan det vara svårt att genomföra en lyckad

förändring (Rydqvist & Winroth, 2004). Jag har med utgångspunkt i ovanstående resonemang valt att presentera några centrala begrepp och fenomen från tre något olika infallsvinklar vilka jag rubricerar individ- respektive grupprelaterade infallsvinklar och salutogena infallsvinklar.

## *2.2.1 Individrelaterade infallsvinklar*

### **2.2.1.1 Motivation**

Motivationen eller förändringsviljan är en mycket central faktor i det goda förändringsarbetet och de underlättas om så många anställda som möjligt upplever ett behov av förändring (Angelöv, 1991). Den kan ses som själva motorn i förändringsarbetet och för att konstruktiva förändringar ska kunna genomföras i en organisation måste det finnas en förändringsvilja. Motivationen påverkas av en rad faktorer, t.ex. delaktighet, tilltro, trygghet, självförtroende och information, faktorer som således tillsammans utgör den helhet som är själva grunden för ett lyckat förändringsarbete.

Motivationen till förändring är även sammankopplad med en önskan till förändring eller insikten om att den är nödvändig. När denna önskan eller insikt övergår i handlingsberedskap har individen en offensiv attityd till förändring. Förändring förknippas här med stimulans och engagemang. Om den inställningen hålls vid liv finns det energi och drivkraft för att förverkliga förändringar. Människor har olika önskningar eller behov då det gäller förändring och det är en subjektiv upplevelse när det gäller vilka faktorer som påverkar olika individer till förändring. Det är därför viktigt att kartlägga olika förändringsbehov och initiera de förändringar där de mest angelägna önskemålen finns. Även om en organisation har skapat en gemensam målsättning kan personalen ha olika motiv som drivkraft. Upplever de anställda att målet med förändringen leder till en förbättring av deras egen situation, har de en drivkraft till att uppfylla målet. Möjligheten att genomföra förändringar påverkar även den motivationen (a.a.).

Förändringsviljan kan öka om de anställda har möjlighet till inflytande och delaktighet i förändringsprocessen. Bristfälligt inflytande vid förändringar ger en försvagning av motivationen. Forskning i arbetslivet har visat att möjligheten att kunna påverka sin egen arbetssituation är en central del för att få människor motiverade. En annan viktig faktor är omgivningens, alltså ledningens och arbetskamraternas förväntningar och tilltro. Det är viktigt att de har en tilltro och positiva förväntningar på personen i fråga och att de tror att den vill göra sitt bästa utifrån dess förutsättningar. Genom att inta en positiv attityd och inrikta sig på en persons starka sidor kan förändringsviljan förstärkas. Ett förändringsvänligt klimat bör också präglas av respekt mellan organisationen och de anställda. Brister den respekten sjunker de anställdas motivation. Ett sätt att visa anställda respekt är ge dem feedback på deras beteende (a.a.).

Som antytts ovan påverkas motivationen också av de anställdas tro på sin förmåga till förändring. I vissa fall beror motstånd till förändring på en sviktande självkänsla. En förutsättning för motivation är att vi tror på vår förmåga att lyckas med förändringsarbetet, att vi förvänta oss framgång. Motivation är på det sättet nära sammanflätad med människors självkänsla. För att stärka självkänslan och motivationen behövs det framgång. Därför måste förändringarna vara verklighetsbaserade och tydliga. Om konkreta och realistiska

målsättningar sätts upp är det lättare att nå ett lyckat resultat, som i sin tur ökar förändringsviljan (a.a.).

Den sista aspekten som jag kommer att ta upp i relation till motivation är trygghet. Det finns stora likheter mellan trygghet och självförtroende. Den grundtrygghet en person har utgår ifrån den tillit individen har till sig själv och sin omvärld. Trygghet är en nödvändighet för förändringsvilja och kan ses som grunden för att vi ska våga ta initiativ. Men även otrygghet och ångest kan vara en drivande kraft till förändring. Ångest kan vara den stimulans som gör det nödvändigt för oss att ta initiativ och gör att vi agerar. Förändringar innebär nästan alltid någon form av otrygghet. Utmaningen vid ett lyckat förändringsarbete ligger i att omvandla den ångesten till en slags spänning som kan användas som drivkraft vid förändring. Men det förutsätter att det finns en grundkänsla av trygghet och tillit (Angelöw, 1991).

En framträdande teoretiker när det gäller människors beteende och motivation är Abraham Maslow. Han betonar vikten av människans inre personlighetsdrag då det gäller beteende, motivation och utveckling. Han menar att det är vi själva som organiserar och skapar den yttre verkligheten utifrån våra inre behov. I sin behovs- eller motivationsteori (se figur 1) presenterar han vad det är som driver människor och deras utveckling utifrån en behovshierarki. När ett behov är tillfredställt uppenbarar det sig alltid ett nytt behov. Det som individen söker efter hänger bland annat ihop med hur andra behov blivit tillfredställda. Enligt Maslows behovshierarki finns det fem grundläggande behov för en människas motivation och utveckling, nämligen fysiologiska behov, behov av trygghet och säkerhet, behov av kärlek och social anknytning, behov av uppskattning och positiv självuppfattning och behov av självförverkligande. I Maslow behovshierarki, delas behoven in i två grupper där primära behov kommer först och där mer socialt och humanistiskt orienterade behov är placerade högre upp i hierarkin. När de mer grundläggande behoven är någorlunda tillfredställda så uppkommer de mer socialt och humanistiska orienterade behoven. Ju högre upp i hierarkin behoven är desto senare dyker de upp i utvecklingsprocessen och desto lättare slås de ut eller undertrycks av individen (Maslow, 1954).



*Figur 1 Behovshierarki (efter Maslow, 1954).*

Människan och individens motivation styrs alltså på det sättet av olika behov som att äta, sova, känna trygghet och gemenskap med andra men har även mer självförverkligande behov

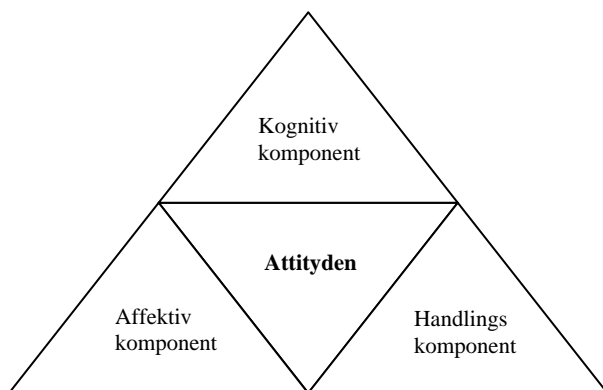


som rör utveckling, kunskaper och olika färdigheter. Maslow (1954) menar att det sker en gradvis övergång mellan de olika nivåerna och på vägen upp i hierarkin kan individen fastna på något av de olika stadierna. För att kunna nå de högre nivåerna i hierarkin krävs det att de mer basala behoven är tillfredställda.

### 2.2.1.2 Attityder

En attityd är en människas inställning och förhållningssätt gentemot ett objekt, en företeelse eller viss situation, t.ex. personer, handlingar eller koncept. Attityder hjälper människor att definiera sin identitet, styr deras handlingar och påverkar hur de bedömer andra människor (Passer & Smith, 2001). Attityder innebär en stor tidsvinst då individen inte behöver ta ställning till föremål varje gång hon eller han kommer i kontakt med det, utan attityden styr automatiskt ställningstagandet. Men de kan även ses som ett problem då attityder kan hindra människor från att göra objektiva bedömningar. En människas attityder kan ses som ett filter för all den information som individen möter. Attityder ger individers beteende konsekvens och stabilitet. Men de kan också skydda människor från att se negativa och hotfulla saker runt omkring sig, som t.ex. riskerna med ett ohälsosamt beteende. Attityder är relativt bestående och gäller ofta längre perioder. De är ofta svåra att ändra på och motståndskraftiga när det gäller förändring (Permer & Permer, 1989).

Attityders uppbyggnad är komplexa och invecklade, men tre komponenter kan urskiljas (se figur 2). Den första är den kognitiva komponenten som har att göra med en individs kunskaper och föreställningar om det som attityden gäller. Den andra är den affektiva komponenten som innehåller den känslomässiga inriktningen i förhållande till det som attityden gäller. Handlingskomponenten är den tredje och berör en individs sätt eller tendens att bete sig och agera i förhållande till det objekt eller i den situation som attityden omfattar (a.a.).



*Figur 2 De olika komponenterna hos en attityd och dess förhållande till varandra (efter Permer & Permer 1989).*

De olika komponenterna som styr attityder är inte alltid samstämmiga. Det kan inom en komponent finnas flera olika element som kan vara i motsatsförhållande till varandra. Det kan även finnas motsättningar mellan de olika komponenterna, t.ex. den affektiva och handlingskomponenten. Det är också så att flera attityder ofta styr individers handlingar. En samling nära relaterade attityder bildar ett så kallat attitydkluster. Det kan sägas att ju mer en individs attityder skapar en klar och sammanhängande helhet, ju mer välintegrerad är personens personlighet (a.a.).

De inlärningsteorier som finns kring attitydutveckling och attitydförändring menar att inlärning av attityder äger rum på samma sätt som annan inlärning och att olika inlärningsformer kan vara inblandade. De teorier som uppmärksammats mest på området är konsekvensteorierna. I dessa teorier poängteras att det finns en strävan mot konsekvens i attitydsystemet hos människor. Det innebär en strävan efter "balans", "symmetri" eller "konsonans" (Permer & Permer, 1989).

Det senare begreppet kommer ifrån Festingers teori om kognitiv dissonans. Teorin säger att om en persons kunskaper, åsikter eller uppfattningar om någonting är motsägande på det sättet att kognitiva element motsäger varandra, så befinner sig individen i ett tillstånd av kognitiv dissonans. Detta inre tillstånd är obehagligt eftersom det skapar psykiska spänningar och problem hos människor. Denna dissonans är något som människor försöker reducera när det är möjligt, antingen genom att ändra beteende, någon av våra motstridiga kognitioner eller genom att tillföra nya kognitiva element som kan reducera dissonansen. Kognitiv dissonans är motsatsen till kognitiv konsonans som innebär ett tillstånd av integration och harmoni i det kognitiva systemet. Kognitiv konsonans är svår att uppnå och ofta är många kognitiva element av olika styrka inblandade i dissonanta situationer. Det innebär att många av människors attityder till företeelser kan beröras samtidigt och på det sättet förändras på olika sätt (Festinger, 1957).

Som sagt så kan attityder påverka vårt beteende i allra högst grad, men det kan också vara tvärt om att vårt beteende påverkar våra attityder. I vissa situationer kan det som en person gjort leda till en förändring i individens attityder. Enligt vissa socialpsykologer uppkommer även detta fenomen för att minska kognitiv dissonans. T.ex. om det finns motsägelser i en persons nuvarande attityder och en persons tidigare beteende eller handlande. Det enda personen kan göra är att reducera det motsägelsefulla genom att ändra sina nuvarande attityder, för beteendet är historia och kan inte ändras (Gleitman, 1995).

En persons handlingar speglar inte alltid hennes eller hans värderingar. Det sociala trycket kan även det påverka människor att ge uttryck för åsikter som vi känslomässigt inte instämmer i. Det är med andra ord lättare för en person att säga sig ha ändrat attityd än att verkligen ändra sig. Som nämnt ovan så kan det sociala inflytandet spela in vid attitydförändringar. Konformiteten är ett exempel på det och även det starka inflytande som människors primärgrupper har på vårt normsystem. Svårast att ändra på är i regel den affektiva komponenten men om den är svag är vi mer mottagliga för nya kognitiva komponenter. Rollspel och gruppdiskussioner är två effektiva sätt att åstadkomma attitydförändring, då människor lättare ändrar attityd under påverkan från den egna gruppen (Permer & Permer, 1989).

## *2.2.2 Grupprelaterade infallsvinklar*

### **2.2.2.1 Förändringsprocessen**

Som nämnts ovan är det av stor vikt att förstå de bakomliggande orsakerna och gruppprocesserna för att lyckas med förändringsarbete. Därför kommer jag här att lägga fram vissa väsentliga faktorer som rör förändringsprocessen.

Enligt Lennéer- Axelson och Thylefors (2005) är alla organismer ständigt utsatta för förändring, vare sig de vill eller inte. Det gäller såväl samhällen, organisationer, grupper som individer. Individer lika väl som arbetsgrupper förändras genom ålder, ökade kunskaper och erfarenheter. Hur förändringens förlopp och resultat utvecklar sig beror i stor grad på var förändringsbehovet uppstått och på graden av enighet bland de olika parter både då det gäller förändringens mål och medel. Ett minimikrav för en god arbetsmiljö är enligt Lennéer- Axelson och Thylefors (2005) att organisationen ger personalen ett visst förändringsutrymme.

Förändringar kan vara både totala eller partiella. En total förändring kräver stora insatser och innebär att ett helt system ändras. Det leder till mer eller mindre kaos innan ett nytt system växer fram. Det är dock ovanligt med totala förändringar, de flesta förändringar är partiella. Men även de kan upplevas omvälvande och kaotiska. Individer, grupper och organisationer utvecklas som nämnts innan hela tiden. Vid denna utveckling strävar de efter att behålla en viss jämvikt. Under förändringar kan jämvikten rubbas och leda till oförutsedda förändringar. Det är därför viktigt att vid förändringar analysera nuläget, definiera målen och riskerna med förändringen för att undvika problem. Vid för stora problem kan hela förändringsprocessen stanna. Förändringar kan ha olika målsättningar och ett förändringsarbete kan vara riktat mot olika mål. Förändringar i dagens arbetsliv rör ofta strukturella frågor, produktions och arbetsmetoder, den fysiska arbetsmiljön, arbetsroller, ledarskap och individuella förändringar (a.a.).

Enligt Olsson (1988) innebär förändring att medarbetarna i en organisation eller delar av den har internaliserat nya handlingspremissor och därmed har beredskap för ett nytt handlingsätt. Han avser här resultatet när förändringsprocessen gått igenom olika stadier och fullbordats. Det är därför viktigt att ha viss kännedom om dessa stadier så att förändringsprocessen tar sig igenom dessa stadier och fullbordas. Förändringsprocessen brukar delas in i tre olika faser, detta synsätt har uppkommit efter socialpsykologen Lewin (1951) och hans modell. Enligt Lennéer- Axelson och Thylefors (2005) är de olika faserna inte lika klart åtskiljda i verkligheten som i teorin utan flyter in i varandra. Men teorin ger kunskap om hur förändringsprocessens olika steg ser ut.

Lewin (1951) kallar den första delen upptiningsfasen och här handlar det om att gamla attityder och beteenden ifrågasätts. Det kan bero på ny kunskap, nya erfarenheter eller nya behov. Hos både individer, grupper och organisationer finns det krafter som strävar efter förnyelse samtidigt som motkrafter försöker upprätthålla status quo. För att balansen ska rubbas krävs det att de faktorer som underlättar förändring stärks eller att motståndskrafterna försvagas. Lyckade förändringar sker ofta genom att individen kommer till självinsikt. Människor måste då själva se nackdelarna och bli övertygade om att det gamla förhållningssättet inte är hållbart längre. Är en förändring självvald så går den oftast både snabbare och smidigare än om någon tvingar fram den. Det är således viktigt att förändringar är väl förankrade i organisationer.

Efter upptiningsfasen kommer den experimentfasen eller rörelsestadiet. Här handlar det om att söka efter och prova nya handlingsalternativ (Lewin, 1951). Det har visat sig att sökandet efter nya lösningar ofta leder till konflikter och det är först när en kollektiv överenskommelse uppnåtts som gruppen förenas i mer målinriktade handlingar (Olsson, 1988). Under experimentfasen kan det ske dramatiska förändringar hos både individen och gruppen. Gamla beteenden börjar förändras och innan de berörda kommer vidare till nästa fas så är systemet mycket instabilt. Ny inlärning sker både på ett intellektuellt och känslomässigt plan. Det är först när förändringen är inarbetad på båda dessa plan som en verklig förändring har skett.

Vissa grupper kan fastna i experimentstadiet och har inte ork eller resurser och genomföra någon förändring. Under denna fas är det därför viktigt att arbetsgruppen få hjälp och stöd. Det är också viktigt att de anställda får experimentera under trygghet och att det är tillåtet att misslyckas för att förändringen ska lyckas. Under denna fas är de flesta människor väldigt sårbara, det är därför viktigt att uppmuntra och befästa framstegen och inte komma med negativ kritik (a.a.).

I den tredje och sista fasen i Lewins teori handlar det om en stabilisering och konsolidering av förändringen. Genomförda förändringar får i denna fas en chans att fästa sig och slå rot. Det innebär också att arbetsgruppen utvecklar ett nytt jämviktsläge. För att en förändring ska bli verklig och inte bara ytlig eller tillfällig måste den gå igenom alla tre faserna. Det är inte lätt att rubba gamla mönster och även om förändringar ofta är tänkta som stora och omfattande så blir resultaten ofta mindre dramatiska än väntat. En annan viktig aspekt i relation till stabiliseringsfasen är återhämtning. Arbetsgrupper behöver återhämtningspauser, både under en förändring och efter. Det är betydelsefullt att få tid och avsluta en förändring och befästa den genom att arbeta fram modifikationer och utvärdera resultatet, innan nya förändringsprocesser startas. Om det inte finns vissa jämviktsstadier uppstår det en förändringströtthet (Lewin, 1951). Walton (1974) framhåller också vikten av att förändringen stimuleras och hålls vid liv. Om förändringen inte hålls vid liv av de ansvariga inverkar det negativt på tilliten och motivationen inför framtida förändringar. I sin bok "Att lära och utvecklas i arbetsmiljön" redovisar Moxnes (1984) resultatet från olika förändringsprojekt i organisationer. I sin sammanfattning konstaterar han att det ofta märks en del stimulerande insatser under själva genomförandet, som skapar hopp och förväntan. Men när de långsiktiga resultaten sedan värderas, infrias ofta inte den första optimismen. Det leder till att många projekt stannar upp och stagnerar, bland annat beroende på att de motiverande krafterna tagit slut.

### **2.2.2.2 Kommunikation**

Ordet kommunikation härstammar från latinets *communicare* och betyder göra gemensamt. Enligt Granér (1991) är kommunikation det sätt på vilket två eller flera individer interagerar eller utbyter budskap så att de ömsesidigt påverkar varandra. Kommunikationen mellan individer kan vara både avsiktlig eller oavsiktlig och medveten eller dold. Ett antagande som är grundläggande inom kommunikationsteori är att det är omöjligt att inte kommunicera. Allt som människor gör förmedlar något till andra människor. Kommunikationen i en grupp är det som sammanbinder gruppens olika delar och styr till stor del hur gruppen fungerar. Genom kommunikation kan en grupp få information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter och även göra sig av med oklarheter och missförstånd. Den möjliggör även för deltagarna att hitta sätt att förhålla sig till varandra. Därmed är kommunikation det som gör att grupprocesser uppstår och utvecklas. I stort sätt allt som händer i en grupp är resultatet av kommunikation (a.a.). Likaså Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) betonar vikten av en fungerande kommunikation för en välmående arbetsgrupp. En bra kommunikation behövs för att deltagarna ska kunna fatta beslut, lösa problem, förmedla information och sköta sina relationer.

En väl genomtänkt internkommunikation ger deltagare i en grupp en helhetsbild av verksamheten och en gemensam referensram och kunskapsplattform av använda sig av. Det ger också en starkare samhörighet och vi-känsla. Det är viktigt att både chefer och medarbetare på en arbetsplats gemensamt tänker igenom vilka informationskanaler och

kommunikationskanaler som ska användas på deras arbetsplats. Det gäller enkelriktad så väl som ömsesidig kommunikation, och mötens syfte, innehåll och frekvens. När en grupp har en effektiv internkommunikation kännetecknas den av en förutsägbar struktur och en regelbunden rytm. I större arbetsgrupper där det förekommer bristfällig internkommunikation bildas det ofta spänningar som leder till osäkerhet. Ofta så tror deltagare i gruppen att andra deltagare har fått mer information än dem själva och att andra känner till mycket mer. Kommunikation som är riklig och klagörande förebygger dessa missförstånd (a.a.). Även Angelöw (1991) betonar vikten av rikligt information och han lyfter också fram att det är viktigt att den är direkt för att åstadkomma ett lyckat förändringsarbete. Då förändringar ofta förgås av ryktesspridning kan en bristfällig och förvanskad information vara ett hinder för det goda förändringsarbetet. En tydlig och direkt information skapar istället en bra grund för en lyckad förändring.

Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) finns det två nyckelord för meningsfull kommunikation; tydlighet och lyhördhet. När dialoger innehåller ett upprepat växelspel mellan tydlighet och lyhördhet och där parterna bemöter varandra med respekt så upplevs det befriande och det förhindrar olika tanke- och känslblockeringar. Ett annat viktigt begrepp inom kommunikation är feedback även kallat återkoppling. Att deltagare i en grupp får veta hur de sköter sitt arbete är viktigt för individens och gruppens lärande och utveckling. I arbetsgrupper där deltagarna inte får feedback finns det fler missnöjda medlemmar än i andra grupper och de är mindre effektiva. Personlig feedback från en medlem i gruppen till en annan är särskilt viktig då det gäller att förbättra en arbetsgrupps problemlösande förmåga. Feedback kan inhämtas från flera olika håll. Det kan vara självvärdering, kollegavärdering, värdering mellan chefer och medarbetare och till sist från själva arbetsuppgifterna och dess resultat. En av de viktigaste sakerna med ett arbete är att kunna se att det ger resultat.

Ovanstående resonemang om dialog och lyhördhet för oss osökt in på det i detta sammanhang viktiga begreppet delaktighet.

### **2.2.2.3 Delaktighet**

För att lyckas med förändringsarbete i en organisation är det enligt Angelöw (1991) centralt att så många som möjligt av de anställda görs delaktiga i förändringsprocessen. Ambitionen bör vara att redan från början engagera de anställda som berörs av förändringen. Det är viktigt att de anställda får vara med och formulera problemen, diskutera olika förslag till förändringar, de åtgärder som kan vara lämpliga samt att de får vara med och bestämma takten i förändringen. Ett utanförskap vid förändring kan ofta leda till motstånd och ett lågt engagemang. Delaktigheten har också betydelse då det gäller minskande av den stress som kan uppstå vid förändringar. Om de anställda har möjlighet att påverka och kontrollera sin situation fungerar det som en buffert mot stress och dess skadverkningar. Delaktigheten påverkar på det visset människors välbefinnande och engagemang.

I princip kan tre typer av förändringsstrategier urskiljas; den toppstyrda, den representativa och den delaktiga förändringsstrategin. I den toppstyrda förändringsstrategin bygger arbetet på att få aktörer tillsammans snabbt försöker hitta en lösning på något problem i organisation. Här utgår organisationsledningen från att det är de som har de objektivt sett bästa lösningarna på kort sikt och så få som möjligt involveras innan ett handlingsförslag presenteras. Den toppstyrda förändringsstrategin möter ofta motstånd hos de anställda då de inte har fått vara

delaktiga i vare sig problemdiskussionerna eller utformningen av handlingsprogrammet. De anställda är inte förberedda på förändringen och alltså är deras vilja till förändring låg (a.a.).

När det gäller den representativa förändringsstrategin bygger den på att företrädare för berörda grupper, alltså representanter tillsammans bildar en projektgrupp som är med i förändringsprojektets idéfas, planering och genomförande. Information skickas sedan fortlöpande till de anställda om hur projektet utvecklar sig. Ett problem med denna förändringsstrategi är att de anställda inte blir direkt involverade i förändringsarbetet. Resultatet av den representativa förändringsstrategin kan antingen bli att projektet accepteras och vidtas av de anställda eller så blir det inget av det och det rinner ut i sanden (a.a.).

I en delaktig förändringsstrategi bygger arbetet på att alla berörda medverkar i förändringsarbetet. Planering, genomförande och uppföljning ska göras av dem som berörs av förändringen. Det leder till att det blir många som är involverade i arbetet och det kan bli tidskrävande. Samtidigt skapar det förändringsvilja och engagemang hos de berörda, då alla är delaktiga och tar ansvar för att åtgärder vidtas. Detta ger i sin tur bra förutsättningar för att förändringsarbetet ska bli en naturlig del i det övriga arbetet (a.a.).

I en studie av Kurt Lewin undersöktes delaktighet och olika förändringsstrategier på ett klädföretag i USA. Företaget hade börjat gå dåligt så de testade olika förändringsstrategier på olika grupper av anställda för att se vad som gav bäst resultat. Det visade sig att den grupp som utsatts för den toppstyrda förändringsstrategin minskade sin produktion, moralen försämrades, fientligheten mot företaget ökade, samarbetet minskade och uppsägningarna ökade. I den grupp där de anställda utsattes för den representativa förändringsstrategin ökade produktionen och samarbetet med företaget fungerade bra. I den tredje gruppen där man använde sig av den delaktiga strategin gick det allra bäst. Produktionen ökade med 14 procent, samarbetet med arbetsledare fungerade väldigt bra och ingen slutade. Deras arbetsprestationer och höga moral skapades genom känslan av att vara ett lag (Hall, 1990).

Theorell (2003) betonar att det finns omfattande vetenskapligt stöd för att anställda i allmänhet har bra hälsa när de har bra inflytande över sin arbetssituation och att förbättrad delaktighet för de anställda leder till förbättrad hälsa. Vidare hävdar han att det är mycket som tyder på att demokrati och delaktighet är bra för företags produktion.

### *2.2.3 Den salutogena infallsvinkeln - en sorts syntes*

Som jag nämnde i bakgrunden så fokuserar det salutogena perspektivet på det friska och det som leder till hälsa. Jag har valt att utveckla resonemanget i detta avsnitt då jag finner det högst relevant när det gäller att skapa lyckade förändringar och hälsofrämjande insatser i arbetslivet. Det salutogena synsättet inrymmer i sig de positiva aspekterna av många av ovanstående såväl individrelaterade som grupprelaterade faktorer. Chanserna till delaktighet, motivationella incitament både inifrån och utifrån och möjligheter att få delta i samtal som bygger på närhet, förståelse och begriplighet är centrala komponenter i detta synsätt. Enligt Antonovsky (1991) och det salutogena perspektivet bör människor inte klassas (dikotomiseras) som antingen friska eller sjuka, istället bör hälsa ses som multidimensionellt kontinuum från hälsa till ohälsa. Att se hälsa som ett kontinuum är enligt den salutogena infallsvinkeln mer användbart. Antonovsky skriver:

Vi kommer alla att dö. Och vi är alla, så länge det finns det minsta liv i oss, i någon bemärkelse friska. (Antonovsky, 1991, s. 24).

I den salutogena infallsvinkeln innebär det att vi tar reda på var varje person, vid en viss tidpunkt, befinner sig på detta kontinuum. Enligt det salutogena perspektivet är det viktigt att ta hänsyn till helheten och människans totala livssituation och tidigare historia för att förstå individens tillstånd och kunna göra något åt situationen. Det salutogena perspektivet lämnar inga garantier för att det går att lösa problem i människans komplicerade liv. Men enligt Antonovsky (1991) leder det till en djupare kunskap och förståelse, vilket är en förutsättning för att det ska kunna skapas en rörelse i riktning mot den friska polen på kontinuet, medan det patogena synsättet koncentreras på riskfaktorer som skapar ohälsa. Så betonar den salutogena infallsvinkeln vikten av friskfaktorer, det innebär faktorer som främjar en rörelse mot den friska polen på kontinuet. Enligt det salutogena perspektivet är det även viktigt att fokusera på det som fungerar och vidareutveckla det för att skapa en bättre hälsa hos individen (a.a.).

## 3 Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt klargör jag de teoretiska utgångspunkter som jag valt som grund för min studie. De teoretiska utgångspunkterna ligger till grund för undersökningens genomförande och de referensramar som används i beskrivningen och tolkningen av resultaten. Här kommer olika perspektiv och synsätt på lärande att presenteras. Jag kommer först att presentera lärande ur ett individperspektiv. Efter det kommer ett avsnitt om hinder för lärande och sist framförs lärande sett ur ett sociokulturellt perspektiv.

### 3.1 Lärande i ett individperspektiv

Enligt Jean Piaget (1968) utvecklas tänkandet i olika stadier. Utvecklingen sker genom förändringar i de kognitiva strukturerna mot allt högre nivåer i tänkandet, från den enkla sensorisk-motoriska aktiviteten i barndomen fram till det abstrakta tänkandet hos vuxna. Denna process ses som en mental anpassning (adaptation) och är beroende av två delprocesser som kompletterar varandra, assimilation och ackommodation. Assimilation innebär att en individ tar in information och registrerar olika fenomen i sin omvärld. Denna information kommer sedan att ombildas och organiseras på ett sätt som gör den förenlig med individens tidigare kunskap och erfarenhet. De antaganden individen har om världen kommer alltså att bekräftas och individen upplever att världen uppträder så som hon eller han förväntat sig utifrån sitt sätt att tänka. Men det är inte alltid det räcker, utan det måste ske en ackommodation. Ackommodation innebär att de antaganden vi har om världen inte bekräftas och då tvingas individen omstrukturera gammal kunskap och bearbeta den tillsammans med den nya informationen. Genom detta lär och utvecklas människan (a.a.).

Drivkraften bakom den intellektuella utvecklingen förklaras enligt Piaget (1968) med jämviktsprincipen (ekvilibrum). Det är en självstyrande- och medfödd process i människan som sätter igång när individen träffar på något hon eller han inte förstår eller känner igen. Det innebär att när människor möter nya intryck som inte stämmer överrens med de redan etablerade scheman så uppstår en kognitiv obalans. Denna obalans kan uppstå både spontant utifrån biologisk mognad eller från gjorda erfarenheter. Eftersom människan har ett behov av

jämvikt försöker individen återställa balansen. Alltså är det strävan efter jämvikt och inre balans som skapar motivation för anpassning (inlärning och utveckling). Vid anpassningsprocessen drivs utvecklingen framåt på det sätt att de kognitiva strukturerna förändras för att kunna återställa den kognitiva jämvikten. Då och då genomgår strukturerna grundläggande omstruktureringar som leder till kvalitativa förändringar i tänkandet. Det är de förändringar som står bakom indelningen av utvecklingen i olika stadier. Piaget menar att utvecklingen i de olika stadierna är kulturellt sett universell och följer i en oföränderlig sekvens. Det innebär att alla människor går igenom stadierna i samma ordningsföljd, oavsett omgivning och kultur. Piaget avvisar uppfattningen om att specifika färdigheter kan följa ett mer individuellt förlopp (a.a.).

De kognitiva strukturernas utveckling är beroende av ett aktivt manipulerande av saker och ting i miljön, individen kan inte bara passivt reagera på miljöns inverkan. Miljön ses enligt Piaget som passiv (Piaget, 1968.).

## 3.2 Hinder för lärande

Vissa av Piagets begrepp kring lärande och utveckling har sedan byggts på av andra teoretiker.

Enlig Illeris (2001) finns det i varje människas utveckling och liv hinder och motstånd som kan vara svåra att övervinna. Dessa hinder och motstånd bromsar individens livsutveckling. På ett tankemässigt plan kan det vara förhållanden som framträder obegripliga och svårförståliga, på det känslomässiga planet kan det röra sig om frustrationer eller relationskonflikter. Dessa begränsningar i livsutvecklingen är något som gäller alla människor.

De läroprocesser som hämtar kraft från motståndspotentialen är av övervägande ackommodativ karaktär och starkt känsloladdade. Det rör sig om att övervinna betydelsefulla hinder för livsutvecklingen. Oftast innebär det en omorganisation av både tankemässiga strukturer och känslomässiga mönster. Dessa ackommodationer är ofta av en helt annan karaktär än de förnuftiga och balanserade som är typiska i Piagets beskrivningar. Här kan det urskiljas två olika sorters ackommodation, konstruktiv eller offensiv ackommodation och restriktiv eller defensiv ackommodation. I den offensiva ackommodationen accepteras motståndet och ger upphov till en rekonstruktion som bidrar till nya, mer omfattande och differentierade kunskaps- och handlingsmönster. I den defensiva ackommodationen upplevs motståndet mer eller mindre oöverstigligt. Det leder till att rekonstruktionen kommer att handla om uppbyggnad eller förstärkning av försvar och skydd av redan utvecklade strukturer, om bortträngning, förfrämmande eller utveckling av fördomar. Det innebär alltså att det yttre motståndet besvaras med ett inre motdrag. Detta motdrag kan sätta igång en ackommodativ process som kan leda till en kvalitativt ny kunskap eller personlighetsutveckling, den kan vara av antingen offensiv eller defensiv karaktär.

I dagens moderna och komplexa samhälle förändras livsvillkoren från dag till dag. På grund av det har både de offensiva och defensiva ackommodationerna blivit alltmer nödvändiga för människors överlevnadsvillkor. Det gäller inte bara i speciella situationer utan även i vardagslivets ständiga förändringar. Alla former av lärande kräver psykisk energi som antingen kommer ifrån behov av livsutveckling eller behov av motstånd, eller en kombination av de båda. Motståndspotentialen kan som sagt aktiveras när en individs livsutveckling



hindras eller begränsas. Det kan ske i både enskilda situationer och generella sammanhang då en individ befinner sig i motstånd till. Det kan vara en oönskad utbildning, ett visst ämne, en social situation eller person. När motståndspotentialen aktiveras blockeras inte lärande i största allmänhet, men det kan leda till att det avsedda lärandet inte äger rum. Här handlar det ofta om restriktiva eller defensiva ackommodativa processer (Illeris, 2001).

Men det är även så att motstånd kan leda till konstruktiva ackommodationer som är mycket utvecklande. Det beror bland annat på att motståndspotentialen kan vara en stark drivkraft som kan integreras med livsutvecklingspotentialen i ett positivt sökande efter alternativ till förhållanden som upplevs oacceptabla av individen. Ofta är det just i samband med motstånd som riktigt överskridande lärande sker. Särskilt när det gäller personlig utveckling är dessa processer ofta präglade av motstånd. På arbetsplatser och andra områden i vardagslivet kan motstånd vara det som gör att förhållanden förändras och utvecklas i takt med nya behov och nya situationer (a.a.).

Hos den enskilda individen kan det även utvecklas olika psykiska försvarsmekanismer. Till skillnad från motstånd så är detta försvar i utgångsläget alltid negativt eller begränsande för lärandet. Dessa psykiska försvar utvecklas om en människa upplever situationer som hotfulla, hindrande eller oacceptabla men trots det inte startar någon motståndsreaktion. Det kan ske om situationen inte är omedelbart provocerande eller om individen inte har tillräckligt med krafter för att bemöta utmaningen. Exempel på försvarsmekanismer är bortträngning, regression, projektion, isolering, harmonisering och förskjutning. Försvaret kan vara nödvändigt för den enskilda individen men det gör att de yttre impulserna inte tränger in i medvetandet. Sätt ur ett lärospäktiv innebär det ett avvisande av lärandet och då kan det naturligtvis inte ske något lärande. En annan försvarsmekanism är förvrängning, det innebär att personen inte accepterar den oacceptabla impulsen på ett korrekt sätt. Istället förvrängs eller förvanskas den till något som individen kan acceptera. Piaget presenterar på detta område ett fenomen som han kallar förvrängd assimilation, det innebär att individen assimilerar på ett sådant sätt som överensstämmer med önskningar och fantasier istället för verkligheten. Dessa förvrängda assimilationer förekommer mest hos barn och försvinner oftast senare i livet (a.a.).

Men det finns också den sortens förvrängd assimilation som är vanlig bland både vuxna och barn. Den inträffar då personen hamnar i situationer eller blir utsatt för impulser som är oförenliga med de redan befintliga förståelsestrukturerna. Enligt Piagets borde då individen göra en ackommodation som medför att de tankemässiga strukturerna anpassar sig till verkligheten. Men ofta är det så att personen avvisar eller förvränger dessa impulser så att de stämmer överens med de redan existerande strukturerna. Det gör att individen klarar av dem med hjälp av mindre krävande assimilationsprocesser än de som krävs vid ackommodation. För att individen ska övervinna sitt försvar måste den som regel känna sig mycket trygg och ha stark motivation. Detta på grund av att försvaret har en viktig roll för bevarandet av identiteten och självkänslan. Men det är nödvändigt att personen övervinner sitt försvar om det ska ske ett lärande som är utvecklande både på en kunskapsmässig- och personlig nivå (Illeris, 2001).

### 3.3 Lärande i ett sociokulturellt perspektiv

Lev Vygotskij är en av de mest kända och betydelsefulla teoretiker som existerat inom psykologi och pedagogik och med sitt sociokulturella perspektiv har han i stor utsträckning påverkat människors syn på lärande och utveckling (Säljö, 2000). I det sociokulturella perspektivet är individens aktivitet i förhållande till omvärlden viktig för dess utveckling. Människan föds in i och utvecklas inom en given ram för samspel med andra människor. Redan från födseln gör människor erfarenheter tillsammans med andra människor och medaktörer runt omkring ett barn hjälper det att förstå hur världen fungerar och ska förstås, även om det ofta är oavsiktligt. Omgivningen betraktas alltså inte som passiv utan som aktivt påverkande. Kunskapsöverföring sker genom att omvärlden förmedlas för barnet genom lek och annan form av samspel med personer i omgivningen. Människan lär sig att agera, uppmärksamma och beskriva verkligheten på det sätt som omgivningen tillåter och uppmuntrar. Individer lär sig och tar till sig saker inom ramen för de tolkningar och tankemönster som dess omgivning utnyttjar och tillhandahåller. Det vill säga människor agerar inte ensamma, utan i ett slags socialt samspel med andra människor (Vygotskij, 1999).

Enligt Vygotskij (1999) är kommunikation och språkanvändning centrala delar i det sociokulturella perspektivet och utgör länken mellan individen och dess omgivning. Det är genom kommunikation om vad som händer i lekar och interaktion som barn och vuxna blir delaktiga i hur andra människor i dess omgivning uppfattar och förklarar företeelser. I de språkliga uttrycken finns de beteckningar och innebörder som individen tar till sig och som hon eller han sedan kan använda för att etablera kontakter med andra. Det innebär att människor tänker med och genom de språkliga uttryck som de stött på och tagit till sig i samspel med andra. Med andra ord kan det sägas att individer lever på kunskap och insikter som de lånat från andra. Kommunikation ses i det sociokulturella perspektivet som något som föregår tänkandet och att lära sig ett språk är att få lära sig att tänka inom ramen för en viss kultur och en viss samhällsgemenskap. Kommunikation är länken mellan det inre (tänkandet) och det yttre (interaktionen). I det sociokulturella perspektivet finns det en social och kollektiv syn på hur mänskliga föreställningar och kunskaper skapas och förs vidare. Utveckling ses som en socialisation in i en värld av handlingar, föreställningar och samspelsmönster som är kulturella och som finns i och genom kommunikation som därför skiljer sig åt mellan samhällen och livsmiljöer. I det sociokulturella perspektivet finns det ingen gräns för mänsklig utveckling (a.a.).

Vygotskij (1999) hävdar att både leken och undervisningen fyller en viktig funktion i den psykiska utvecklingen. Ett viktigt begrepp i Vygotskij's tankar kring lärande och undervisning är zonen för den närmaste utvecklingen. Här kan en individs utveckling ses i två nivåer. Den ena är individens aktuella utvecklingsnivå, det är den nivå som visar vilka uppgifter en person kan klara självständigt. Den andra nivån visar vilka uppgifter en individ kan klara med vägledning från andra t.ex. kamrater eller mer "kompetenta" personer. Skillnaden mellan dessa nivåer är zonen för närmaste utveckling. Det som en person klarar av att göra med i samarbete med andra, kommer den sedan att kunna klara själv. Poängen är att individen tillsammans med andra kan prestera utöver sin aktuella nivå och höja sig en "nivå". Det innebär att det som ligger i zonen för den närmaste utvecklingen överflyttas då till den aktuella utvecklingszonen. Enligt Vygotskij har undervisning ett utvecklingsvärde om det föregår och medför utveckling, undervisning bör inrikta sig mot framtidens utveckling och inte orientera sig mot sådant som redan är avslutat och som en individ kan lösa utan vägledning och hjälp (a.a.).

Vygotskij poängterar att människans utveckling och lärande sker i mötet med andra utifrån det sociala och kulturella sammanhanget. Det är en gemensam process där man på ett respektfullt sätt lär tillsammans och gör tänkandet till något eget successivt på allt högre nivåer. Vygotskijs syn på utveckling och lärande poängterar både en vägledande inläring och en mer jämlik nivå i mötet mellan människor för att ett verkligt lärande ska ske (a.a.).

## 4 Problemprecisering

Som jag i det föregående visat har många människor i arbetslivet idag problem med hälsan och ett stort antal personer i arbetslivet befinner sig i en riskgrupp när det gäller att utveckla ohälsa. Arbetsplatsen som arena erbjuder stora möjligheter när det gäller att utveckla och främja människors hälsa, både på individ- och samhällsnivå. Det blir i litteraturgenomgången tydligt att det är många olika aspekter och faktorer både på individ- och gruppnivå som påverkar resultatet av det hälsofrämjande arbetet och hälsorelaterade förändringar i arbetslivet. Det står också klart att kunskap inom folkhälsovetenskap och pedagogik har betydelse för om det hälsofrämjande arbetet ska lyckas. Det visar sig också viktigt hur de hälsofrämjande insatserna är utformade för att få ett lyckat resultat, och att det saknas viss kunskap om hur det hälsofrämjande arbetet på arbetsplatser bör vara utformat. Vidare framgår det att det är värdefullt att utveckla uppföljnings- och utvärderingsmetoder som på ett djupare sätt kan utvärdera och beskriva hur de hälsofrämjande insatserna i arbetslivet och på arbetsplatsen bör se ut. Med utgångspunkt i ovanstående så anser jag att det är av stort intresse att undersöka hur de anställda på företag uppfattar det hälsorelaterade förändringsarbete som bedrivs på deras arbetsplatser, för att få kunskap om vad det är som skapar lyckade interventioner i arbetslivet och på så sätt förbättra den enskilda individens hälsa och folkhälsan i stort.

## 5 Syfte

Syftet med föreliggande arbete är att undersöka hur anställda på ett medelstort företag i Sydsverige uppfattar det hälsorelaterade förändringsarbete som bedrivs på deras arbetsplats.

- Vad uppfattas som bra respektive mindre bra i förändringsarbetet?
- Vad betraktas av anställda som väsentliga faktorer i lärandeprocessen?
- Vilka krav måste uppfyllas enligt de anställda för att en förändring ska komma till stånd?

# 6 Material och metod

## 6.1 Val av undersökningsmetod

Jag valde att genomföra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Denna empiriska studie grundade sig på materialet från åtta stycken intervjuer med anställda på Ikanobanken i Älmhult. Studien utgick ifrån dessa anställdas tankar och upplevelser av det hälsofrämjande förändringsarbetet som bedrivs på deras arbetsplats.

Inom kvalitativ forskning försöker man svara på frågor i den "verkliga" världen. Forskaren samlar information om vad hon eller han ser, hör och kan avläsa från människor, platser och från olika evenemang och aktiviteter. Forskningen görs i naturliga miljöer istället för i laboratorier eller genom skriftliga undersökningar och målet är att lära sig mer om aspekter som rör den sociala världen och att genom ny förståelse kunna använda den i den sociala världen (Rossman & Rallis, 1998). Målet med den kvalitativa metoden är snarare att förstå än att förklara (Malterud, 1998). Enligt Backman (1998) så ses verkligheten ur ett subjektivt perspektiv när den kvalitativa metoden används. Verkligheten uppfattas då mer som en individuell, social och kulturell konstruktion. Detta till skillnad från mer traditionella kvantitativa förhållningssätt där det enligt Backman (1998) sker en separation mellan individ och omvärld som leder till att verkligheten och dess tillstånd framställs ur ett mer objektiva perspektiv.

En styrka i intervjusamtalet är att det kan ge en djupare förståelse och att det kan fånga en mängd olika personers uppfattningar om ett ämne och ge en bild av en mångsidig och kontroversiell mänsklig värld (Kvale, 1997). Det var just det jag ville göra i min studie. Jag ville gå ut i "verkligheten" och upptäcka och undersöka olika personers uppfattningar kring det hälsofrämjande förändringsarbetet för att få djupare förståelse och kunskaper som rör den sociala världen och dess aspekter och på sikt kunna påverka den. En annan styrka med den kvalitativa intervjun är att undersökningsmetoden liknar ett vanligt samtal och en vardagssituation. Det innebär att intervju som metod på ett positivt sätt kan göra en intervjuperson medveten om situationer och företeelser i livet som hon eller han inte reflekterat över tidigare (Holme & Krohn Solvang, 1997).

## 6.2 Urval och förberedelser

Genom kontakt med Alvesta Träningscenter som bedriver hälsofrämjande arbete på olika företag i Sydsverige, fick jag kontakt med Ikanobanken i Älmhult. Jag skickade Ikanobanken ett informationsbrev (se bilaga 1) där jag presenterade mina tankar kring studien och frågade om de var intresserade. Det visade sig att de var intresserade och efter kontakt med en representant från företagets friskvårdsgrupp gav de min undersökning klartecken. Jag fick även mycket fria händer när det gällde syfte och tillvägagångssätt. Efter vidare kontakt med min handledare och Ikanobanken beslöts det att min kontaktperson på Ikanobanken skulle välja ut de åtta personer som skulle delta i undersökningen. Då undersökningen var av kvalitativ natur behövdes inget preciserat urvalsförfarande användas. Men för att få ett varierat, nyanserat och så heltäckande resultat som möjligt beslöt jag att urvalet skulle bestå

av både kvinnor och män, individer med varierande ålder och de skulle arbeta på olika avdelningar på företaget. Efter att urvalet gjorts skickade jag ut ett informationsbrev (se bilaga 2) där jag redovisade vem jag var, syftet med studien, ungefärliga tider, metod och tillvägagångssätt, att medverkan var frivillig, att materialet skulle behandlas konfidentiellt och hur de kunde ta kontakt med mig om de hade några frågor. Inför intervjuerna arbetades en intervjuguide (se bilaga 3) fram med halvstrukturerade frågor. Intervjuguiden arbetades framför för att ha ett material att utgå ifrån och kunna styra intervjuerna i rätt riktning. Jag valde även halvstrukturerade frågor för att lämna utrymme för intervjun så inte samtalet styrdes för mycket. Enligt Malterud (1998) är det viktigt att inte göra en alltför styrd intervjumanual då syftet med undersökningen är ta reda på ny kunskap.

## 6.3 Genomförande

För att se om mina frågor fungerade på ett tillfredstillandesätt i relation till mitt syfte genomförde jag en pilot/provintervju. Då jag upplevde att intervjupersonerna förstod vad jag menade med frågorna och gav utförliga svar gjordes inga ändringar i frågemanualen. Det resulterade även i att pilot/provintervjun användes som en av de åtta intervjuerna i resultatet. Detta berodde också på att en intervju inte blev av på grund av sjukdom hos intervjupersonen. Genomförandet av intervjuerna skedde i olika konferens- och grupprum på företaget under höstterminen år 2005. Innan varje intervju informerade jag intervjupersonen om innehållet i introduktionsbrevet för att uppfylla kravet om informerat samtycke. Längden på intervjuerna var mellan 25-65 minuter och de spelades in på band.

## 6.4 Databearbetning

Bandupptagningarna från intervjuerna bearbetades sedan till text med hjälp av diktafon. Jag lyssnade på varje intervju för sig och skrev ner ordagrant vad som sades. Redan vid utskriften av intervjuerna började en tolkning av materialet. Jag uppfattade och kunde urskilja vissa mönster och nyckelord. Vid den fortsatta tolkningen och analysen av texterna lästes materialet noggrant igenom flera gånger. Under läsningen framträdde fler gemensamma nämnare och nyckelord och jag kunde se vissa mönster tydligare. Enligt Malterud (1997) är den centrala delen i den kvalitativa forskningsprocessen just tolkningen. Forskaren bör läsa och bekanta sig med sitt material och på det sättet hitta gemensamma mönster genom de olika texterna. De gemensamma nämnare, nyckelord och mönster som jag hittade antecknades och låg sedan till grund för de olika undertemana. Dessa underteman och underrubriker styrde sedan valet av de övergripande huvudtemana. Jag fann även olika citat som jag tyckte illustrerade materialet och de olika temana på ett bra sätt. Målet vid databearbetningen var att få fram ett material som på bästa sätt illustrerade vad som framkommit under intervjuerna. Jag har i en del av citaten kortat ner de meningar som respondenterna uttalat och plockat fram det viktiga för att göra det mer läsvänligt. I vissa fall har jag även ändrat något ord i citaten för att det ska bli mer förståeligt. Men de ändringar jag gjort är ytterst små och ändrar inte innebörden i de berörda citaten.

## 6.5 Etiska överväganden

Enligt Forsman (1997) finns det inte några enkla och entydiga svar när det gäller etik och moral i forskning. Svaren är komplexa och nyanserade och det kommer troligen att ta lång tid att få fram dem. Hon betonar dock forskarens medvetenhet och kunskaper om etik och moral i relation till forskning och vikten av reflektion kring den egna forskningens etiska aspekter. Forskaren måste ta hänsyn till den enskilda situationen. Inom forskning bör fyra etiska principer som arbetats fram av Tom Beauchamp och James Childress utifrån Belmontrapporten beaktas: Autonomi eller självbestämmande, göra gott, icke skada och rättvisa (a.a.).

I mina etiska överväganden har jag utgått ifrån de fyra ovanstående etiska principerna och de utgångspunkter det etiska rådet på Kristianstad högskolas HV-institution har. Jag har även beaktat de etiska frågor som Kvale (1997) ser som viktiga vid intervjuundersökningar. Nämligen vad det finns för fördelar med studien, vikten av informerat samtycke, hur de intervjuades konfidentialitet skyddas, vilka konsekvenser undersökningen kan få för dem som deltar och hur jag som ”forskare” kan påverka undersökningen. Innan undersökningen genomfördes gick arbetet också igenom en granskning av det etiska rådet på Kristianstad högskolas HV-institution, som godkände den.

Under genomförandet av studien såg jag inga direkt tydliga risker för deltagarna, varken i form av fysisk smärta/obehag eller i form av integritetsintrång. Frågorna under intervjuerna kom främst att beröra lärande, förändring och frågor kring hälsofrämjandearbetsplatser. Jag försökte att konstruera frågorna så de inte skulle beröra känsliga eller personliga uppgifter och inte göra för mycket integritetsintrång. Jag såg en klar nytta med arbetet och studien då resultaten skulle kunna tillföra ny kunskap i relation till hälsofrämjande insatser på arbetsplatser och ligga till grund för utveckling och förbättring både i stort och på den berörda arbetsplatsen. Informationskravet tillgodosågs både skriftligt och muntligt. Först skickade jag ut ett informationsbrev till forskningspersonerna ca. tre veckor innan intervjuerna och sen informerades forskningspersonen igen muntligt innan intervjun startade. Kravet på samtycket uppfylldes och dokumenteras med hjälp av bandupptagningen. Jag kom även skriftligt och muntligt att informera personer på ”chefs nivå” om arbetet och studien och frågade efter deras samtycke för att de anställda inte skulle medverka utan ”chefernas” tillåtelse och hamna i en ansträngd situation. Vid studiens och arbetets genomförande beaktades även konfidentialitetskravet. Deltagarna i forskningen gavs på flera sätt största möjliga konfidentialitet. Materialet i det slutgiltiga uppsatsarbetet innehåller inte några namn, personuppgifter eller information som kan kopplas till individnivå. Inte heller kom någon annan än jag, min handledare och min kontakt på Ikanobanken att veta vilka som deltog i studien och det var bara jag och min handledare som tog del av intervjumaterialet. Material som rörde forskningspersonerna förvarades på ett säkert sätt under hela arbetsprocessen och kommer bara att användas i föreliggande arbete. De uppgifter som innehåller information på individnivå kommer efter färdigställandet av arbetet att förstöras, både band och anteckningar.

# 7 Resultat

I detta avsnitt presenteras en analys av det material som framkom under intervjuerna. Materialet presenteras i form av tre stycken huvudteman, förändring, lärande och hälsa. För att ytterligare tydliggöra materialet kompletteras huvudtemana med underteman. Min avsikt med denna tematisering var att på ett tydligt sätt beskriva och tydliggöra de aspekter som påverkar den undersökta gruppen. För att mina tolkningar ska kunna kopplas till de intervjuades svar använde jag mig av citat.

## 7.1 Lärande

Det framkom mycket intressant som rörde många olika ämnen under intervjuerna med de anställda på företaget. En viktig del av deras svar rörde lärande. Det visade sig vara centralt för respondenterna men det var svårt och få konkreta svar kring lärande och vad som var viktigt vid ett lyckat lärande. Men det framkom ändå många intressanta synpunkter och uppfattningar på ämnet.

### *7.1.1 Lärandet som tävling*

Det visade sig att lärandet sågs som viktigt för att hänga med och klara av arbetet och den konkurrens som finns idag. Det framkom också att några av respondenterna ansåg att de som lär sig bäst får en högre standard.

Man jämför sig ju alltid med bordsgrannar och kollegor, som har inte kanske bättre men annan kompetens än vad man har själv inom olika områden.

Jag tror att har man inte förmåga och lära sig så står man nog kvar och verkligen gör ofrivilligt på samma sätt som tidigare. Då är det andra som kör om en. Allting är ju en liten tävling, även om vi kanske här i Sverige inte vill kännas vid den där tävlingen lite granna. Men är det så att vi lär oss långsammare än alla andra så kan vi sluta och kanske drömma om den dyrare mikrovågsugnen eller vad det är. För det handlar om någon form utav standard till syvende og sist.

Här framkom det att livet och lärandet uppfattades som en tävling där den som lyckas bäst får bäst materiell standard. Det är även det som verkar vara målet med att lära sig och arbeta.

### *7.1.2 Möjligheter och hinder för lärande*

Det kom fram att lärandet sågs som grunden till utveckling och utan lärande kunde det inte ske någon utveckling. Det visade sig en rad olika företeelser som påverkar lärandet och utvecklingen på företaget. Respondenterna såg möjligheten att påverka som något som är nödvändigt för att lärande ska kunna äga rum.

Ja. Lärandet ja, vad kan det vara. Tror det är något som är väldigt naturligt. Lärande och utveckling är samma sak.

Inom rimliga gränser naturligtvis jag är ju satt att göra ett jobb det måste man ha i åtanke. Men inom dom ramar som i alla fall finns då och göra någonting lite annorlunda och förbättra. För det är ju också utveckling. Om jag bara är tvungen och göra exakt det jag ska, om alla skulle göra så då har vi inget lärande.

Jag tror att, känner man att man inte kan påverka så blir man lätt kvävd och känner att man inte har utrymme för vad man själv vill med sitt jobb.

Att kunna påverka sin arbetssituation ansågs som sagt viktigt, men det framgick att det kunde vara problematiskt för vissa. Vissa av respondenterna uppfattade det förbehållet en begränsad grupp människor på företaget.

Det är ju väldigt viktigt. Men det är ju i stort sätt omöjligt för många.

Ja det ger ju... det skapar ju en tillfredsställelse och en möjlighet att se att jag kan påverka något. Men det är inte lätt alltså. Det är lätt på en del jobb på Ikanobanken men väldigt liten del tror jag.

Ett annat problem som uppenbarade sig i förhållande till lärande var arbetets krav och rutiner, även om respondenterna försökte tona ner problemet.

Jag är ju ganska styrd av dom rutiner och krav vi har på oss, att vi ska utföra. Så är det ju för många. Men jag tycker nog ändå att vi förbättrar saker hela tiden som går och förbättra och vissa saker får man ju leva med, så är det ju i ett arbete.

Vissa personer tyckte dock att de hade ganska bra möjligheter att påverka sitt arbete.

Ja det tycker jag. Absolut. Absolut jag känner inga som helst frågetecken. Utan vill jag någonting och tycker någonting så hittar jag alltid någon som kan lyssna på mig. Och det är öppet.

Ja det har jag ju inom vissa ramar självklart. Kan inte påverka allt. Ja det är ju att jag är inte riktigt styrd och jag kan komma lite senare någon dag och jag kan komma tidigare. Jag kan påverka mina arbetstider lite grann och även det jag vill jobba med kan jag påverka lite grann också. Och vilken ordning, det är ingen som säger att nu måste du göra det och det och det utan jag kan planera min vardag själv så att säga inom rimliga gränser självklart ju.

Ett annat problem inom samma område var arbetets stillasittande natur. Att sitta stilla så mycket framför datorn och sitta och prata i telefon upplevdes som ett problem både fysiskt och i förhållande till utveckling och lärande. På frågan om det fanns någon ovana som respondenten ville förändra, svarade många av respondenterna att den stillasittande miljön var ett problem. De hade även svårt att se en lösning på det problemet.

Ja man skulle väl önska att man hade en lite rörligare arbetssituation. Fast jag ser samtidigt ingen möjlighet att få det. Vi är låsta vid våra datorer. Så att det är svårt att komma runt det. Men man kan ju variera det så mycket det går. Med att byta arbetsställning och ja försöka va i rörelse så mycket det går. Någon vad ska jag säga, någon slags rotation på arbetsuppgifterna. Fast alla arbetsuppgifter resulterar ju i att man sitter framför en dator och gör dem så att jag ser nog ingen större möjlighet att lösa det.

Ja egentligen så sitter man stilla för mycket på... under dagen så att någonting där skulle man egentligen kunna hitta på. Att man rör på sig lite mer.

### *7.1.3 Det perforerade ansvaret*

Det vilar en viss motsättning i den bild som respondenterna målar upp av ansvar. Å ena sidan framkommer i intervjuerna vikten av eget ansvar. Respondenterna säger att företaget erbjuder



stora möjligheter i form av t.ex. friskvårdsresurser, vidareutbildningar möjligheter till befordran och möjligheter till eget ansvar. De anställda säger också att det är upp till den enskilda individen att ta tillvara på dessa möjligheter och ansvar, även när det gäller det hälsorelaterade arbetet. Sålunda kan det heta att:

Det finns ju framtaget en kompetensmodell där vi säger liksom att ja det är chefens ansvar att titta på sin grupp och ge den möjlighet till vidareutveckling och så vidare men det ligger också på individens ansvar att ta ansvar för sin egen utveckling.

Och dom är ju kan jag väl säga generösa när det gäller just att gå på utbildningar och seminarium. Tar man ansvar för sitt eget så får man också ansvaret. Så det är ju liksom inte att någon mottar en i dörren ungefär utan är man bara villig och intresserad så försöker dom ju verkligen göra att man får utveckla sig.

Alltså jag tycker det är bra att möjligheterna finns. Men någonstans så måste eget ansvar. Ja eget ansvar ja.

Men här på Ikanobanken så tycker jag verkligen att det ges tid både tid och resurser till och ja till att ändra sina vanor och att mycket blir upp till medarbetarna att ändra på sina vanor.

Många sa att de hade ett ganska stort ansvar och att de hade möjligheter att påverka sitt arbete. Vid en vidare granskning av intervjuerna framkom å andra sidan en mer perforerad bild av ansvar.

Jag är inte riktigt styrd och jag kan komma lite senare någon dag och jag kan komma tidigare. Jag kan påverka mina arbetstider lite grann och även det jag vill jobba med kan jag påverka lite grann också. Och vilken ordning, det är ingen som säger att nu måste du göra det och det och det utan jag kan planera min vardag själv så att säga inom rimliga gränser självklart ju.

Jag kan ju styra lite i min dag själv om man säger så.

Inom rimliga gränser naturligtvis jag är ju satt att göra ett jobb det måste man ha i åtanke. Men inom dom ramar som i alla fall finns då och göra någonting lite annorlunda och förbättra.

Ja jag kan ju komma med synpunkter och upplägg att jag försöker göra en bra planering av min arbetsvecka för att den ska bli lagom. Så att det inte kör ihop sig någonstans utan att jag kan påverka att det blir en dräglig situation.

Att jag kan disponera min arbetstid som jag vill. Om jag känner att jag är för mosig i huvudet för nåt så kan jag göra det en annan dag eller lite så där.

Även om svaren varierade så handlade de saker som framkom mest om respondenternas möjligheter att påverka små saker på arbetsplatsen. Det handlade till stor del om ett ganska begränsat område nämligen arbetstider och planering av deras arbetstid. Svaren här kändes lite underliga med utgångspunkt i vad som sagts tidigare om vikten av delaktighet för lärandet. Det framgick också att man från chefsnivå i viss utsträckning försöker styra de anställda. En av de intervjuade sa:

Våra telefoner om man säger så går inte igång förrän klockan nio men dom börjar ju klockan åtta. Så då har vi sagt mellan åtta och nio så får vem som helst gå och träna. Så dom har den timmen då. Och sen vissa veckor har vi mycket lugnare än andra och då får dom lov och kombinera det med lunchen. Men då måste dom stämma av det med sin chef först om man säger så. Ja alltså det finns ju alltid de som vill träna vid fyra så dom kan gå. Vi gjorde det innan men då märkte vi att det, ja folk gick ju inte och tränade utan dom gick ju hem istället. Och lite så måste man ju styra så med. Att det är inte okej alltså har du fått en tid för och träna så ska du träna, det är inte för att du ska gå hem.

## 7.2 Förändring

Personalen på Ikanobanken upplevde att deras arbetsplats var en arena där många olika förändringar ägde rum. Det gällde både organisatoriskt, hjälpmedelsmässigt och kunskapsmässigt. Synen på förändring varierade och det visade det sig vara ett komplicerat ämne.

### 7.2.1 Delaktigheten som kom av sig

Respondenterna såg delaktighet vid förändring som något centralt. För att en förändring ska bli bra så är det viktigt att alla får vara med och komma med synpunkter i ett tidigt stadium, enligt respondenterna så underlättar det förändringen.

Jaa vad som krävs. Ja det är egentligen att alla är med på förändringen så att säga.

Ja det är väl egentligen och få med alla ifrån början varför man gör den här förändringen. Så att man inte bara kommer ut och säger en dag att nu ändrar vi så här, utan att kolla av med egentligen dom som är inblandade dom som blir berörda av förändringen. Så jag tycker det är viktigt att man informerar i tidigt stadium. Så att alla får va med och tycka och tänka.

Det var också så att delaktighet var något som ansågs stärka gruppen och dess medlemmar. På frågan om vad det är som ger arbetsglädje och är roligt på arbetet svarade en person:

Ja det är att man känner att man är delaktig tycker jag. Viktigt att man känner vi känslan. Att man hör ihop och arbetar så att man känner att det här vi strävar mot samma mål.

Det visade sig dock att det fanns vissa brister när det gällde delaktighet i relation till förändring på företaget. Vissa av respondenterna tyckte inte att företaget involverade de anställda på lägre nivå i tillräcklig utsträckning. Vilket i sin tur skapar vissa problem som utebliven förståelse för förändringen och irritation.

Ja det gäller ju och kommunicera ut det där förändringen ska ske så fort som möjligt. Att rätt om det bara är på idéstadiet. Där kan man väl uppleva att dom är lite sena ibland, lite så där att det då är väl allting redan spikat i stort sätt då va. Så att man ännu tidigare liksom går ut och informerar så här vi funderar i dom här banorna har ni synpunkter. Alltså försöker föra lite mer dialog i förändringsarbete, utan ofta har dom ja cheferna då kanske redan tänkt att så här och så här ska vi göra då va och sen blir det så.

Istället för och kanske va med i processen lite mer då va och då får man ju kanske lite mer förståelse.

Men just när det är förändringar så är det ju bra om så många som möjligt är med. Annars så blir det väl bara irriterande moment för många att det skapar negativ energi i gruppen så att säga.

Ja det är ju vid förändringsarbete och såna grejor att dom kanske är ännu mer lyhörda än vad dom är idag egentligen. Om det sker några organisationsförändringar eller några andra förändringar att man ja. Att man går ut och informera och har ett bollplank och dylikt då va. Så att det är väl en grej som kan bli ännu bättre.

### 7.2.2 Den viktiga kommunikationen

Under analysen av intervjuerna så framträdde kommunikation som någon mycket avgörande och viktigt för respondenterna då det gällde förändring. Det framkom många olika synpunkter

på kommunikation och dess betydelse för en förändring och verksamheten. Klart är dock att det var en viktig fråga.

Det måste ju finnas utrymme för en diskussion eller inte diskussion kanske men en kommunikation så att det inte blir någon envägskommunikation ifrån t.ex. en företagsledning eller gruppchef eller vad det må vara. Så att man har ett öppet klimat så att de som blir påverkade av det har möjlighet att ställa frågor och smälta intrycken.

Det framkom en rad olika riktlinjer som de intervjuade tyckte att företaget skulle hålla sig till då det gällde kommunikation och förändring. Det framkom som nämnt innan att det var viktigt att involvera de anställda på ett tidigt stadium

Ja det gäller ju och kommunicera ut det där förändringen ska ske så fort som möjligt.

Ja det är väl egentligen och få med alla ifrån början varför man gör den här förändringen. Så att man inte bara kommer ut och säger en dag att nu ändrar vi så här, utan att kolla av med egentligen dom som är inblandade dom som blir berörda av förändringen. Så jag tycker det är viktigt att man informerar i tidigt stadium. Så att alla får vara med och tycka och tänka.

Det visade sig att mycket information och information om varför en förändring ska göras var viktigt för ett lyckat förändringsarbete.

Om jag tänker på den avdelningen jag är idag och med dom personerna som finns på den avdelningen så är det mycket information om varför och vad är alltså syftet med det. När vi ska göra en förändring då. Det är jätte viktigt att informera om varför och syftet då, för att få det bra.

Om det ska bli en bra förändring alltså den ska tas emot på ett vettigt sätt. Så är det ju vetskap om och förståelse för varför.

Tydlighet från ledningens sida var också en viktig komponent för att lyckas med en förändring enligt respondenterna.

Ja för det första så måste det ju vara en tydlighet från chefsnivå. Tror jag för att den ska uppfattas av alla medarbetarna. Det får inte vara något otydligt budskap det måste vara ett väldigt tydligt budskap från chefshållet.

Jag tycker att det krävs väldigt mycket information och tydlighet. Att man kanske måste informera om det flera gånger och man måste kanske prata om det på olika sätt. Alla människor uppfattar saker olika och även om det är solklart kanske för chefen för han har ju kommit på det här kanske och tänkt på det hundra gånger så är det ju inte säkert att den han berättar det för uppfattar det alls på samma sätt.

En positiv faktor som de intervjuade tog upp var att det finns en fysisk närhet i organisationen. Att alla arbetar på samma arbetsplats och är placerade på samma ställe. Det gör enligt respondenterna att det är smidigt och kommunicera och ett budskap behöver inte ta omvägar innan det når fram.

Känner jag ett behov utav något, för min egen del eller kanske för gruppens del eller för hela bankens del så är det bara banken är inte större än att den ryms här. Besluten fattas här inte någonstans i Göteborg, Stockholm eller på nåt huvudkontor någonstans.

Vi har en fördel i att vi sitter fysiskt på samma plats. Man behöver ju inte gå den vägen för att nå utan då kan man gå direkt till vederbörande och det inbjuder dom till, dom som är i toppen. Vice vd och vd dom inbjuder ju till att kom in det är liksom ingen fara, dörrarna står öppna, och en del av dem sitter ute i organisationen.

Vi är ju en grupp på tio personer och vi har ju en gruppchef. Och sen är det ju min närmsta chef då som jag bollar med så att säga. Sen utöver det så finns det ju på kundtjänst flera såna grupper, kan man väl säga med gruppchefer. Och sen en kundtjänst chef som är chef över cheferna så att säga. Men min närmsta chef är den jag har kontakt med, så är ju. Jag tycker i och för sig att det är bra för att vi jobbar ju så nära varandra, också hon sitter ju så nära oss andra också. Så hon är ju med i verksamheten och det gör ju att man ja hänger med vad som händer och sker.

De intervjuade gav många synpunkter om hur en positiv kommunikation bör se ut i förhållande till förändring. Men det framkom också att det fanns saker som de inte var riktigt nöjda med. Vissa tyckte att ledningen kunde bli mer lyhörd och kunde ge bättre respons i förändringsfrågor.

Ja det är ju vid förändringsarbete och såna grejor att dom kanske är ännu mer lyhörda än vad dom är idag egentligen. Om det sker några organisationsförändringar eller några andra förändringar att man ja. Att man går ut och informera och har ett bollplank och dylikt då va. Så att det är väl en grej som kan bli ännu bättre hela tiden ju.

Ja jag saknar väl möjligen lite mer respons från chefsnivå.

### 7.2.3 ”Människan är sån av naturen”

När det gällde frågor kring förändring så uppfattades människan som olika benägen till förändring. Men det visade sig att de flesta av respondenterna trodde att det var svårt att få en människa att förändra sig. Detta berodde på att de uppfattade människan som lat eller som ett vanedjur som ogärna förändrade sig.

Människan är ju en vanemänniska. Det oavsett om det är alkohol eller rökning eller om det motion eller äta sunt, och alla vet ju vad man ska göra men det svåra är och följa det liksom. Man är en vanemänniska helt enkelt, det är man. Och det är ju nåt man måste jobba på hela tiden för att människan är ju lat av naturen det är ju bara så att konstatera liksom.

Nej det är inte lätt. Människan är ett vanedjur, jag är övertygad om det. Att latheten driver väldigt mycket utav utvecklingen. Har man funnit ett sätt som man tycker är bekvämt för sig så är det alltid en liten energiansamling som måste till för att man ska orka sig ta sig över ett steg eller vidga sina vyer eller ta ut svängarna lite granna.

Även motivation nämns som en viktig faktor vid förändring, utan motivation tror respondenterna att det är väldigt svårt att förändra en vana.

Jag tror att det har att göra med motivation är man motiverad så är det lätt att ändra en vana, eller lätt men då kämpar man på fast att det känns svårt. För då är man motiverad och ser och vill ändra, men vill man inte och är inte motiverad då är det ju jätte jätte svårt att ändra en vana. För då har man liksom inget skäl till varför man ska ändra den.

Det framkom att människan enligt de intervjuade behöver stimulanser, kickar eller ”puschar” för att komma igång med något eller förändra en vana. Med någon som ligger på de anställda tror respondenterna att det är troligare att det sker en förändring, om ansvaret bara är de anställdas tror de att det lätt att förändringen inte blir av. De tyckte också att företaget gör ett bra arbete när det gäller att stimulera de anställda till hälsofrämjande förändringar.

Ja nej sen är det väl små stimulanser som behöver göras så att man får en kick.

Det tror jag verkligen, människan är så av naturen att man behöver ibland lite kickar för att komma igång och det gäller ju även det är ju inte bara fysiska bitar utan det är även dom mentala bitarna då va. Lite föreläsningar då och då som får en till att ja just det och njuta av livet lite extra och tänka lite annorlunda och ja så. Ja jag tycker den blandningen som dom har haft nu det ska dom fortsätta med.

Jag vet inte det är egentligen att man har någon som pushar för det så att säga. Annars så ligger ansvaret på en själv så ofta rinner det ut i sanden tror jag. Man behöver ha någon som jobbar med det som påminner en hela tiden med jämna mellanrum.

### *7.2.4 Den ambivalenta tillvaron*

På frågan om hur en bra arbetsdag ser ut visade det sig att många av respondenterna tyckte att det var skönt när arbetsbelastning var på en "lagom" nivå och att arbetet bara "flöt" på.

En bra dag då stämmer det mesta. Det är skönt när det liksom bara flyter på.

Jag vill känna att jag har flyt. Det är jobbigt med det där motståndet det tycker jag är det jobbigaste med hela jobbet liksom.

Det framgick också att vissa av de intervjuade strävade efter en slags balans i tillvaron.

Men balans, inte för mycket att göra och inte för lite. Utan lagom mycket att göra. Så att lagom mycket att göra så att säga, så man själv kan styra. Och ändå ha koll på läget om man säger så.

Så jag skulle vilja ha lite balans i så fall, på en sån dag.

Vidare uttryckte respondenterna att trygghet gav dem glädje i arbetet och i förändringar.

Ja framförallt att man känner sig trygg och vet vad man ska göra. För att komma igång om det nu handlar om ett nytt system att man då får väl underbyggt innan så att man känner sig trygg och sätta sig och experimentera med det här nya. Det tycker jag generellt sätt och det tycker jag är en bra förutsättning för att man ska kunna ta sig an och känna glädje i att det är nytt och spännande.

Samtidigt som respondenterna sa sig vilja ha en lagom arbetsbelastning och att det var skönt när det bara flöt på så sa många att det var just förändring och variation som drev dem och gav dem glädje i arbetet.

Framförallt när det är nya saker, nya utmaningar. Att man får jobba med många olika saker så att det inte blir för enformigt. Tycker man ju att det är kul. Ja jag vill att det ska hända någonting och vill inte sitta och jobba i det här hjulet. Göra samma sak hela tiden.

Jag tycker om när det händer saker när det blir lite förändring, när det är något nytt som jag ska kasta mig in i. Ja det tycker jag är roligt.

Jo jag vill ha omväxling och variation i mitt arbete och vill egentligen inte ha några statiska att man gör exakt samma grej dag ut och dag in. Det skulle jag nog inte palla med riktigt utan flexibilitet och förändra alltså. Ett jobb där man får göra många olika grejer liksom och även förändringar i det jobbet då va. Det är ju bara positivt ju.

Här uppfattade jag en viss ambivalens. De uttryckte å ena sidan att de ville ha en balans där arbetet flöt på och de kunde känna trygghet. Å andra sidan ville de kasta sig in i det nya med utmaningar, förändringar och variation.

## 7.3 Hälsa

### 7.3.1 Ojämlighet på arbetsplatsen

I materialet från intervjuerna visade det sig att det fanns en viss upplevelse av orättvisa mellan de olika avdelningarna på arbetsplatsen. Det framgick att alla inte har samma förutsättningar till hälsa och trivsel. Enligt respondenterna så var det på vissa avdelningar svårt att få tid till hälsofrämjande verksamheter då de är väldigt styrda av tiden i vissa perioder. Det framkom också att det fanns de som tyckte att cheferna hade bättre förutsättningar än övriga anställda till hälsofrämjande aktiviteter.

Dom som har behovet kundservicebank t.ex. dom får ju inte de möjligheterna egentligen för det är åter igen dom är också styrda mellan tidsperioder och det är krångligt att få till det. Det är jätte synd för träning på arbetstid tror jag är jätte bra grej. Verkligen, så det är ju en förmån men det är så synd att det är praktiskt inte egentligen är så tillämpat då för de olika grupperna.

På min arbetsplats jo jag tycker att många försöker ju delta i det som finns även om inte alla har riktigt samma förutsättningar att kunna avsätta den tiden. Så tycker jag nog att viljan finns bland medarbetarna. Där det inte riktigt funkar det är ju i tids planering så att det görs möjligt för alla som vill.

Men återigen det här med träning på arbetstid då, då får ju cheferna de har ju lättare för dom är inte så bundna vid telefonerna så dom gör det men dom får ju inte med sig sina. Och det vad händer då, jo dom tror att dom är en förebild men dessvärre så vänds det ju till slut mot dom själva. Dvs. att då blir pratet att jajaj dom kan för dom har lättare med tid och så.

Enligt de intervjuade så borde företaget från chefsnivå satsa mer tid och resurser för att komma på en lösning så alla får förutsättningar att delta i de olika friskvårdsaktiviteterna.

Om jag ska vara helt ärlig så en strategi från cheferna. Ett exempel, dom skulle kunna tänka sig in i situationen själva.

Dom skulle definitivt kunna tänka sig en modell hur skulle man kunna bete sig för att få det till att fungera med TPA. Idag så säger dom att jag men ni har TPA så hävdar dom att ja det är upp till dig att lösa det. Men så enkelt är det inte. Du hinner alltså inte tänka om du ska ha en halv timmes träning på arbetstid. Så ska du se till så att det är tillräckligt med folk bemannade i telefonen och du ska se till så att dina arbetsuppgifter också blir lösta på ett bra sätt.

För det handlar om inställning lite från gruppchefs nivå.

### 7.3.2 Den uteblivna entusiasmen

Det framgick som sagt ovan att respondenterna upplevde vissa orättvisor i relation till hälsa och arbetsplatsen. Men det framgick också att det tyckte att det fanns vissa som inte uppskattade friskvårdsarbetet tillräckligt och de tyckte inte att alla visade tillräcklig entusiasm.

Många som har varit här länge länge länge dom tar det bara som givet. Men det är faktiskt inte givet.

Jag tycker att det är upp till var och en och bjuda tillbaks lite granna också. Att det blir lite serverat kan man säga och nästan så att man blir lite inte immun fel ord man blir van vid att det ska vara på ett visst sätt så att man snart inte ser skogen för alla träd. Det är lite konstigt och man själv landar in i det ibland också. Det är klart att det ska vara på det här visset och så pratar man.

Det som jag vill tillägga är väl att tänk om man kunde inom ramen för det här arbetet kunde få personalen lite mer entusiastisk inför det faktum att man har det så förbaskat bra. Det hade ju inte gjort någonting. Men jag vet inte riktigt hur det skulle kunna gå till.

### *7.3.3 Det positiva hälsoarbetet*

Även om det fanns vissa problem på det hälsorelaterade området så uppfattade alla respondenterna det hälsofrämjande arbetet på företaget som väldigt positivt. Så heter det t.ex. att ”det är jätte bra” eller ”dom är jätte duktiga” och entusiastiskt säger de att ”man är stolt över sitt företag” och menar att det inte går att göra satsningen på ett bättre sätt. Variationsrikedomen applåderas.

Ja jag vet inte på vilket sätt man skulle kunna göra det ännu bättre. Tycker att företaget levererar en palett utav möjligheter.

Det som många av de intervjuade tar upp som en viktig del i det hälsofrämjande arbetet är helhetssynen, att företaget satsar på många olika saker på olika nivåer. Det tycker respondenterna är viktigt för att alla ska hitta något som passar dem. Det är också så att de tycker att hälsofrämjande arbete bör bedrivas på olika nivåer.

Att det inte bara är så fokuserat just på fysisk träning utan att det kan va så mycket annat också, lite annorlunda saker.

Ja alltså allting är ju jätte bra, det är det. Och jag tycker framförallt det som är bra att man påvisar att det är inte bara den fysiska biten som ska fungera utan att man även tar med den mentala biten och ser till helheten, på människan.

Det är egentligen det som jag tycker är det bästa att man belyser helhet, för allting är ju viktigt va.

Men just att det finns många olika bitar, allting passar ju inte alla va. Så att det är nog viktigt att man har många grejor som man kan erbjuda så att säga. Så att alla känner lite att ah men det här passar ju mig.

De anställda tar upp många positiva saker med det hälsofrämjande arbetet. Det framkom att de gemensamma promenaderna, morgongympan, friskvårdsgruppen, hälsoföreläsningarna, massagen och närheten till gymmet alla var saker som var väldigt uppskattade av de anställda. Som nämnt ovan så uppfattades helhetssynen på det hälsorelaterade arbetet som viktig för att det skulle lyckas.

### *7.3.4 TPA och ryggskolan en källa till tillfredställelse*

Det var två av aktiviteter som framträdde som extra lyckade i det hälsorelaterade arbetet. Det var TPA och ryggskolan, det var två saker som i stort sett alla av respondenterna uttryckte sig extra positivt om. På frågan om det fanns någon del av det hälsofrämjandearbetet som var speciellt rolig och bra svarade de intervjuade:

Här har dom också någonting som kallas för ryggskolan här. Och den har jag gått och den var ju verkligen fantastisk alltså. Verkligen helt kanon, för där får du ditt eget schema då. Om du då har problem med axlar eller ryggen eller vad det kan vara så får du då speciellt för dig vilka maskiner så som passar dig. Det var verkligen helt fantastiskt.

Jag tycker träna på arbetstid att man har en timme i veckan faktiskt och kunna göra det. Jag tycker det är en jökla förmån.

Ja det är träningen på arbetstid, en timmes träning i veckan på arbetstid. Det är jätte bra, dessutom är jag pendlare så att det är ju fantastiskt bra och kunna göra ett avbrott mitt på dan en dag i veckan och ägna sig åt någon fysisk aktivitet.

Ja ryggskolan har jag gått och den tyckte jag var jätte bra, faktiskt. För då fick man ju reda på vilka muskler behövde träna upp och så där. Man fick ju personligt träningsprogram och det tycket jag var himla bra. Det är lite svårt att veta.

### *7.3.5 Förslag till förbättringar*

När det gällde utbudet av hälsofrämjande aktiviteter var de tillfråga mycket nöjda med vad företaget tillhandhöll och de hade svårt att se hur det skulle kunna förbättras ytterligare.

Nej jag tycker liksom att det verkligen är utvecklat och bra här. Jag har mycket svårt att se vad man skulle kunna göra mer eftersom vi ändå är här för att arbeta liksom.

Men nåt konkret har jag väl ingenting så där direkt i dagsläget det har jag ju inte. Utan allt friskvårdsarbete tycker jag är positivt liksom.

Nea jag vet inte egentligen vad som skulle saknas. Det finns ju väldigt mycket man kan göra. Så att nej vad jag kan se idag. Ingenting som saknas så.

Även om det var så att de anställda var mycket nöjda med friskvårdsarbetet framkom det efterhand vissa synpunkter och förslag på hur det hälsorelaterade förändringsarbetet skulle kunna utvecklas.

Det är väl i så fall en uppföljning av ryggskolan kanske. Att nu finns det ju en som man kan gå men det skulle vara roligt om det fanns kanske att man kunde få gå det fem gånger per år eller nåt. Alltså att man, nu gör vi ju test nu i början och test när vi slutar. Men sen att det skulle finnas nåt som följer upp det liksom för att det är nog lätt att man tappar det sen.

Jag kan inte säga nåt konkret så där i friskvårdsarbete men det är ju att man skulle få träna ännu mer egentligen. Och att man får jobba på dom bitarna med friskvård och på arbetstid då ju.

Ja jag saknar väl möjligen lite mer respons från chefsnivå.

Ja det är just när det gäller träning på arbetstid. Jag hakar upp mig på det lite för det är en jätte fin det är verkligen en jätte fin förmån. Och tyvärr som jag ser det i alla fall inte fungerar på vissa avdelningar och vad det gäller mig själv.

Vidare visade det sig av intervjuerna att ordet friskvård uppfattades som något positivt och självklart men också som ett lite slitet begrepp.



Lite slitet kan jag säga. Det är någonting positivt i grund och botten, men det är lite sådär slitet. Jag vet inte, många kanske har missbrukat det. Tänker också på någonting självklart. Ah men vem vill hålla på och försöka bli sjuk. Man vill väl försöka hålla sig frisk. Finns inte den grundläggande viljan så blir det lite svårt på något vis.

## 8. Diskussion

I studien framkom det många intressanta aspekter i förhållande till lärande, förändringsarbete och hälsofrämjande arbete inom arbetslivet. Jag kommer nu att återvända till mina frågeställningar och diskutera resultatet utifrån dem. Resultatet kommer även att relateras och diskuteras i relation till de teoretiska utgångspunkterna, och vissa av de teorier och tankar som behandlas i litteraturgenomgången. Jag kommer också att dela med mig av mina egna tankar som blivande folkhälso pedagog. För att göra diskussionen så tydlig som möjligt har materialet delats upp i olika delar, även om det olika avsnitten självklart överlappar och ibland går in i varandra. I kapitlet presenteras även en metodreflektion där det förs ett resonemang kring undersökningens olika delar. Avslutningsvis försöker jag knyta resultatens konsekvenser till folkhälso pedagogiskt arbete.

### 8.1 Förutsättningar för förändring

I resultatet från respondenterna så visar sig fyra olika faktorer speciellt viktiga vid förändringar. Den första rör delaktighet; de anställda tycker det är viktigt att kunna påverka sin arbetssituation och att det är viktigt att vara delaktig vid en förändring. Det framkom också att det är angeläget att de anställda får vara med och komma med synpunkter i ett tidigt skede och att delaktighet anses stärka gruppen och "vi" känslan på företaget.

Inom socialpsykologisk forskning har det konstaterats att det är centralt att så många som möjligt av de anställda görs delaktiga i förändringsprocessen och ambitionen bör vara att redan från början engagera de anställda som berörs av förändringen (Angelöw, 1991). Det hävdas också att motivationen är beroende av delaktighet och att förändringsviljan kan öka om de anställda har möjlighet till egen påverkan och medinflytande i förändringsprocessen.

Enligt Piaget (1968) är människans kognitiva utveckling och lärande beroende av ett aktivt "påverkande" av saker och ting i miljön. Individerna kan inte bara passivt reagera på miljöns inverkan. Alltså är det ur Piagets individriktade perspektiv på lärande viktigt att människan får vara delaktig och påverka sin omgivning för att kunna utvecklas. Enligt det sociokulturella perspektivet spelar den omgivande miljön och människor runt omkring individen en stor roll i individens utveckling. Omgivningen ses som aktivt påverkande och det är genom samspel med andra människor individen lär sig och utvecklas. Människor agerar på det sättet inte ensamma utan i ett slags socialt relation med andra människor (Vygotskij, 1999). Sett utifrån Vygotskij's sociokulturella perspektivet anser jag det därför viktigt att de anställda får en chans att vara delaktiga och också själva påverkas av andra människor för att lära sig saker och utvecklas.

Svaren kring delaktighet kan också kopplas till Lewins och Theorells tankar kring delaktighet. Enligt Lewins studie visade det sig att delaktighet i förändringsarbete kan leda till känslan av

att vara ett lag, ökad arbetsmoral och ökad produktion (Hall, 1990). Theorell (2003) poängterar vikten av delaktighet och betonar att det finns omfattande vetenskapligt stöd för ett samband mellan delaktighet och hälsa och även denna teoretiker hävdar att mycket tyder på att medinflytande är bra för ett företags produktion.

Resultaten går även hand i hand med Smith och Stolps artikel om organisationskultur. De hävdar att delaktighet vid organisationsarbete främjar en samstämmig vision och utvecklar ett positivt företagsklimat (Smith & Stolp, 1995).

Den andra faktorn som är avgörande vid förändring handlar om kommunikation som enligt de intervjuade ses viktig och avgörande vid förändringar. Det visar sig att rikligt med information och information om varför en förändring ska göras är viktigt för att lyckas med förändringar. Likaså är tydlighet från ledningens sida en viktig faktor för att förändringsarbetet ska bli bra. En positiv faktor är enligt respondenterna den närhet som finns i organisationen. Det gör enligt de anställda att det är smidigt att kommunicera, och ett budskap behöver inte ta omvägar innan det kommer fram.

En fungerande kommunikation är viktigt både när det gäller att skapa en fungerande arbetsgrupp och för att lyckas med förändringsarbete. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) hävdar att det är centralt att kommunikationen är riklig och klagörande, och enligt dem finns det två nyckelord för en meningsfull kommunikation; tydlighet och lyhördhet.

Kommunikationens vitala roll i människors utveckling och lärande synliggörs med stor kraft i Vygotskijs sociokulturella perspektiv. Den ses som länken mellan individen och dess omgivning. Det är helt enkelt just genom kommunikation och interaktion som individer blir delaktiga i hur andra människor i deras omgivning uppfattar och ser på saker och ting (Vygotskij, 1999).

I resultatet kring förändring så framgår det också att respondenterna uppfattar motivation som något centralt vid förändring. Det är den tredje viktiga faktorn och utan motivation tror respondenterna att det är svårt att göra förändringar. Vidare visar det sig att stimulans av olika slag kan underlätta en förändring. Med en person som ”pushar” eller ligger på de anställda tror de intervjuade att det lättare blir en förändring och de betonar att de tycker att Ikanobanken är bra på det. Detta erinrar om motivationsteoretiska resonemang där motivationen betraktas som en ytterst central del i ett väl fungerande förändringsarbete och faktiskt kan ses som själva motorn vid just förändringar (Angelöw, 1991).

I resonemanget om att det behövs någon som ”pushar” eller ligger på de anställda kan jag se tydliga paralleller till Vygotskijs tankar om lärande och zonen för den närmaste utvecklingen. Poängen i hans resonemang är att individen tillsammans med andra kan prestera utöver sin aktuella kapacitet och kan höja sig en ”nivå”. Det innebär att det som ligger i zonen för den närmaste utvecklingen flyttas till den aktuella utvecklings zonen (Vygotskij, 1999).

Den fjärde och sista faktorn av vikt för förändring som utkristalliserade sig i intervjuerna rör trygghet och balans. Som jag visat i resultatet så framgår det att många av respondenterna tycker att det är skönt när arbetsbelastningen är på en ”lagom” nivå och när arbetet bara ”flyter” på. Det framgår också att de intervjuade strävar efter en slags balans i tillvaron och att trygghet är en viktig förutsättning för att känna glädje i arbetet och vid förändringar. Samtidigt som respondenterna säger sig vilja ha en lagom arbetsbelastning och att det är skönt när det flyter på säger dock många av dem också att det är just förändring och variation som

driver dem och ger dem glädje på arbetet. Här uppfattar jag som sagt en viss ambivalens. De uttrycker och ena sidan att de vill ha balans där arbetet flyter på och de kan känna trygghet. Å andra sidan vill de kasta sig in i det nya med utmaningar, förändringar och variation.

Drivkraften bakom den intellektuella utvecklingen förklaras enligt Piaget (1968) med jämviktsprincipen. Han påstår att människan har ett behov av jämvikt och alla människor strävar efter jämvikt. Om jämvikten rubbas försöker individen hela tiden återställa balansen, och det är denna strävan, som skapar motivation för lärande och utveckling. Enligt Lewin (1951) kan det hos både individer, grupper och organisation finnas krafter som strävar efter förnyelse samtidigt som motkrafter försöker upprätthålla status quo.

Som jag tidigare visat så menar Maslow (1954) att trygghet är viktigt för att människan ska kunna utvecklas och känna motivation under förändringar. Om inte primära behov som trygghet är uppfyllda kan människan inte gå vidare och utveckla mer självförverkligande behov. Kanske är det så att vissa av respondenterna har uppfyllt de mer primära behoven som trygghet och säkerhet och gått vidare till mer självförverkligande behov som innehåller mer förändring och variation medan andra inte har nåt samma grundtrygghet och inte kan gå vidare till de "högre" nivåerna av utveckling. Likaså Angelöw (1991) betonar vikten av trygghet och han hävdar att trygghet är en nödvändighet för förändringsvilja, och kan ses som grunden för att vi ska våga ta initiativ. Vidare påstår han att trygghet och tillit är en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete.

Det framgår alltså både utifrån både empiri och teori att delaktighet, kommunikation, motivation och trygghet är fyra viktiga faktorer i relation till förändring.

I resultatet visar det sig att de intervjuade inte är riktigt nöjda med hur företaget hanterar alla dessa faktorer. Vissa av de intervjuade tyckte inte att företaget involverade de anställda i tillräcklig utsträckning och vissa tyckte att ledningen kunde bli mer lyhörd och ge bättre respons i relation till förändringsfrågor. Enligt Lewin (1951) är det viktigt att de anställda får hjälp och stöd under förändringsprocessen, annars kan det leda till att förändringen stannar i något stadium och de anställda får inte tillräckligt med ork eller kraft att genomföra och befästa förändringen. Detta kan tyckas vara något som företaget får vara uppmärksam på med tanke på ovanstående resonemang och konstaterandet om vikten av feedback mellan chefer och anställda för att skapa fungerande arbetsgrupper och lyckade förändringar (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005).

Med stöd i ovanstående avsnitt kan jag ur ett folkhälsovetenskapligt perspektiv anse att dessa frågor är viktiga för företaget att arbeta vidare med och utveckla. Jag anser att det är angeläget att företaget tar de anställdas förslag på allvar och jag tror att det skulle ge företaget mycket, inte minst utifrån diskussionen om delaktighet. Även sett ur ett salutogent perspektiv anser jag att det är viktigt att arbeta med dessa faktorer, då de kan ses som friskfaktorer som underlättar förändringar och kan främja hälsa hos de anställda.

## 8.2 Olika aspekter på det hälsorelaterade arbetet

De som besvarade intervjufrågorna uppfattar i stort det hälsorelaterade arbetet på företaget som något väldigt positivt. De upplever företagets helhetssyn på det hälsorelaterade arbetet som något centralt och de ser bredden på aktiviteter som viktigt för att arbetet ska bli framgångsrikt. Två aktiviteter framträder som extra lyckade; TPA och ryggskolan.

Attityder är människors inställning och förhållningssätt gentemot olika objekt eller företeelser. Dessa attityder styr till stor del människors handlingar (Passer & Smith, 2001). De är också svåra att ändra på och motståndskraftiga när det gäller förändring (Permer & Permer, 1989). Med tanke på detta anser jag att det är viktigt att de anställda på Ikanobanken har en positiv grundinställning till det hälsorelaterade arbetet så att de deltar aktivt och tar till sig arbetet.

Jacobs och Ward (2000) hävdar i sin artikel att samspel och interaktion är avgörande för lärande och utveckling. Jag tror själv att om ny kunskap ska leda till en hållbar och djupare utveckling av personers eget tänkande och attityder, måste utvecklingen ske utifrån individens egna förutsättningar och erfarenheter och i ett samspel som sker i kommunikation på jämlik nivå med andra. Detta tycker jag stämmer med Vygotskijs tankar om lärande och utveckling, där verkligt lärande sker tillsammans med andra i ett respektfullt och jämlikt möte. Makt och beroende förhållanden är naturligtvis alltid olika mellan anställda i skilda yrkesroller på en arbetsplats, men det är avgörande om själva mötet sker i respekt och ömsesidighet (Vygotskij, 1999). Annars tror jag att det är sannolikt att resultatet av försök till utveckling och förändring kan bli motsatta, personalen tar som Piaget (1968) säger till olika former av försvar och motstånd, och kanske till och med motarbetar förändringsarbetet.

Det sociala inflytandet från medarbetare kan också spela stor roll vid en attitydförändring (Permer & Permer, 1989). Det innebär att de personer som är positivt inställda på företaget kan påverka andra i "rätt" riktning och få dem att delta.

Utifrån resonemang som förs i tidigare stycke om trygghet och förändring, där respondenterna säger sig vilja ha både trygghet och balans såväl som förändring och variation, skulle man utifrån attityder kunna se det som att det föreligger en viss kognitiv dissonans hos de anställda. Kanske är det så att de anställda själva i första hand upplever ett behov av balans och trygghet men att företaget ser förändring och "framåt anda" som något väldigt positivt. Likaså säger de anställda att det är viktigt att hänga med i konkurrensen för att klara av arbetet.

När det hos individen skapas motsägelsefulla åsikter eller uppfattningar om saker och ting, innebär det enligt Festinger (1957) att individen befinner sig i ett tillstånd av kognitiv dissonans. Detta tillstånd skapar psykiska spänningar hos personen som upplever dem som obehagliga, och individen försöker så fort som möjligt reducera denna dissonans. Det kan bland annat ske genom att personen ändrar beteende eller ändrar någon av sina motstridiga kognitioner. Möjligtvis gör denna "påverkan" från företaget att de anställda tänker och agerar mer i enlighet med ledningens tankar än sina egna då de försöker reducera sin kognitiva dissonans (a.a.). Som nämnts ovan spelar det sociala inflytandet och "grupptricket" en stor roll då det gäller människors attityder och beteende (Permer & Permer, 1989). Kanske är det så att företaget till viss del påverkar de anställda till att tycka något som de egentligen inte själva känner. Men det kan också vara så att företaget genom att vara drivande hjälper de anställda till att bli mer positiva till förändring. På så sätt underlättas arbetet för dem då det förekommer mycket förändringar i deras arbetsliv och arbetet kräver att de "hänger med". Något som kan vara värt att tänka på för företagets del är att alla organisationer behöver återhämtningspauser både under och mellan förändringar. Om det inte finns vissa jämviktsperioder uppstår det enligt Lewin (1951) en förändringströtthet.

Resonemanget som respondenterna för om vikten av ett helhetstänkande stämmer väl överrens med den salutogena infallsvinkeln, där det fokuseras på helheten och människans

totala livssituation och tidigare historia för att förstå individens tillstånd och kunna göra nåt åt situationen (Antonovsky, 1991). Jag tror att det är viktigt att företaget arbetar vidare med helhetssynen och, i enlighet med Antonovskys idéer, tar lärdom av de aktiviteter som fungerar bra och utvecklar dessa.

Dock framgår det av de intervjuade att de anställda upplever en viss orättvisa mellan de olika avdelningarna på arbetsplatsen i relation till det hälsorelaterade arbetet. Det framgår av svaren att några av de anställda inte tycker att alla har samma möjligheter till att utveckla hälsa och trivsel. Det visar sig också att vissa respondenter tycker att det finns anställda på företaget som inte visar tillräcklig entusiasm i relation till det hälsorelaterade arbetet. Utifrån resonemanget som Illeris (2001) för om motstånd och de idéer om attityder som svårföränderliga, vilket presenterades i det föregående, tror jag det är viktigt att dessa tankar om orättvisa tas på allvar och att de anställdas förslag beaktas av företaget. Annars finns det en risk att det utvecklas negativa attityder och motstånd mot det hälsorelaterade arbetet som kan vara svåra att ändra på. Kanske är det så att de som inte är entusiastiska på något sätt upplever sig orättvist behandlade och inte kan ta del i det hälsorelaterade arbetet. Attityder styrs som nämnts av tre olika komponenter och är den känslomässiga komponenten stark är det väldigt svårt att påverka människors inställning. Med stöd i ovanstående argumentering kan de anställdas förslag att från chefsnivå satsa mer tid och resurser för att komma på en lösning så att alla får samma förutsättningar att delta i de olika hälsoaktiviteterna vara värt att ge en extra tanke. Enligt Permer och Permer (1989) är rollspel eller gruppdiskussioner två effektiva sätt att åstadkomma attitydförändringar.

En annan åsikt som framgår i resultaten är att vissa av respondenterna tycker att friskvård var ett lite slitet begrepp. Enligt mig skulle företaget kunna fundera på att utveckla denna benämning, då jag tycker att deras hälsorelaterade arbete är så pass omfattande. Människor ser ofta friskvård som något som relaterar till ett begränsat område och fysiska aspekter. Kanske kan företaget kalla det hälsorelaterat arbete, hälsorelaterat förändringsarbetet eller hälsofrämjande arbete för att skapa en mer rättvisande och positiv bild av arbetet.

## 8.3 Faktorer i lärandeprocessen

I intervjuerna med de anställda framgår det att de ser lärande som något väsentligt för att klara av sitt arbete och hänga med i konkurrensen, och utan lärande kan det inte ske någon utveckling enligt dem. Det visar sig att vissa av respondenterna ser lärandet som en slags tävling och målet med att lära sig saker verkar vara att nå en viss materiell standard. Detta sätt att resonera erinrar framför allt om Piagets syn på lärande och utveckling där människorna utvecklas individuellt genom att själva agera i sin miljö (Piaget, 1968).

Själv tycker jag att den individualistiska och tävlingsinriktade synen på lärande är en smula dyster. Här kan det tyckas att den gemenskap och interaktion mellan människor som poängteras i det sociokulturella perspektivet, saknas. Oavsett vilken syn individer har på lärande kan naturligtvis olika faktorer driva människans utveckling och lärande framåt. Enligt Angelöw (1991) har de anställda t.ex. en drivkraft att nå sitt mål om de upplever att målet med förändringen leder till en förbättring av deras egen situation. På det viset kan lärandet som tävling och strävan efter materiell status fungera som en stimulans till lärande.

I resultatet visar det sig också att det finns olika möjligheter och hinder för lärandet. Möjligheten att påverka och eget ansvar ses av respondenterna som väsentligt för att mer lärande ska kunna äga rum.

Detta stämmer bra överens med både delar av mina teoretiska utgångspunkter och litteraturgenomgången. Piaget (1968) menar att det är av stor vikt att människor får delta och påverka sin omgivning, och enligt Gershwin (1996) kan möjligheten att påverka sitt lärande leda till en rad positiva aspekter för både anställda och företag. Bland annat visar han att det kan leda till en förbättrad lärandemiljö för de anställda, ökad flexibilitet och samarbete hos de anställda, förbättrad kundservice och mer ansvarstagande. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) hävdar att ett minimikrav för en god arbetsmiljö är att organisationen ger personalen ett visst förändringsutrymme.

Svaren när det gällde möjligheten att påverka och ta ansvar varierade på Ikanobanken. En del tyckte att de hade stort ansvar och bra möjligheter att påverka och andra tyckte att det var förbehållet en begränsad grupp på företaget. Det visade sig också att det ansvar som företaget ger de anställda rör ett ganska begränsat område, och ger som sagt en något perforerad bild av ansvar.

Här kan jag se paralleller med Illeris (2001) tankar om motstånd och försvar. Han hävdar att det kan uppstå negativt motstånd till lärande om individen upplever saker i omgivningen som svårförståeliga eller om människan känner frustration. Detta kan leda till ytlig assimilation eller defensiva ackommodationer, som i det här sammanhanget skall förstås som ganska djupgående försvar och argument mot att vilja förstå vitsen med förändring och därmed ett ointresse för att "tänka nytt", någonting som därmed hindrar lärandet.

Denna perforerade bild av ansvar kan enligt Illeris (2001) förklaras med förvrängd assimilation. Kanske är det så att de anställda egentligen tycker att de har för begränsade påverkansmöjligheter och ansvar, men att de har byggt upp ett slags försvar för att skydda sig mot de oförenliga tankar som omvärlden och företaget erbjuder. Psykiska försvar kan som sagt utvecklas då människor upplever situationer som hotfulla, hindrande eller oacceptabla. Försvaret kan vara nödvändigt för att personen ska klara av situationen, men sett ur ett lärandeperspektiv kan det innebära ett avvisande av lärande, vilket gör att det naturligtvis inte kan ske något utveckling (a.a.).

Jag ser det som att vissa av de anställda skulle kunna ha en slags förvrängd assimilation. Förvrängd assimilation uppkommer då människor hamnar i situationer som inte är förenliga med de redan befintliga förståelsestrukturerna. Enligt Piaget borde då personen göra en ackommodation som medför att individens tankemässiga strukturer anpassar sig till verkligheten. Men istället avvisar eller förvränger individen dessa impulser så att de stämmer överens med de redan existerande strukturerna (Illeris, 2001). Istället för att acceptera att det kanske är vissa begränsningar i ansvar och påverkansmöjligheter kan det vara så att de anställda försvarar sig genom att förvränga bilden till att stämma överens med deras tidigare tankar om att ansvar och möjligheter till påverkan är viktiga och bör finnas. Detta försvar är mindre krävande än ackommodation och omstrukturering (a.a.). Här ser jag med stöd i tidigare resonemang om vikten av delaktighet och möjligheter till påverkan att det är viktigt att företaget strävar efter att undvika defensiva ackommodationer och ytlig assimilation och söka mer offensiva och konstruktiva ackommodationer som skapar ett verkligt lärande. För att människor ska kunna övervinna detta försvar krävs det som regel att de känner sig mycket trygga och har stark motivation, något som knyter an till mina tidigare resonemang i

diskussionen om vikten av motivation och trygghet i förändring, lärande och utveckling. Även delaktighet är som jag visat tidigare en viktig faktor vid förändring och Gershwin (1996) visar att delaktighet i lärandet på arbetsplatsen ger en rad positiva effekter för den enskilda individens lärande men även för företagets utveckling. Utifrån detta och ovanstående resonemang anser jag att det är ett område som Ikanobanken kan utveckla ytterligare mot mer ansvarstagande och ännu mer delaktighet för att förbättra de anställdas möjligheter till lärande.

En annan sak som uppenbarade sig i samband med lärandemiljön var arbetets stillasittande natur. Respondenterna tyckte att det hade varit bra med en lite rörligare arbetssituation. Kanske är det något som friskvårdsgruppen skulle kunna utveckla för att ytterligare öka de anställdas möjligheter till lärande.

## 8.4 Metodreflektion

För att nå syftet med min studie och kunna belysa hur de anställda på Ikanobanken uppfattar det hälsorelaterade förändringsarbetet som bedrivs på deras arbetsplats kändes det naturligt att välja en kvalitativ metod i form intervjustudie. I intervjustudier finns det möjlighet att utveckla och ställa fler följdfrågor om det är något som är oklart. Det är även så att respondenten har möjlighet att fråga om det är något som hon eller han inte förstår (Starrin & Svensson, 1994).

Det kändes till en början även ganska enkelt och hanterbart men under genomförandet av min studie och mina intervjuer stötte jag dock på vissa problem även om jag kände mig väl förberedd. Enligt Kvale (1997) är forskning genom intervjuer bedrägligt enkelt och det kräver stor skicklighet hos intervjuaren, som måste ha kunskap om ämnet för intervjun, vara bekant med de metodiska alternativ som står till buds och besitta insikt om de begreppsliga problem som är förenade med att frambringa kunskap genom samtal.

Jag hade under de första intervjuerna svårt att följa upp vissa svar och ställa relevanta följdfrågor, men efterhand som jag genomförde fler intervjuer upplevde jag att det blev lättare, och jag tycker att jag blev bättre på det. Det var också svårt att få vissa av de intervjuade att slappna av och koncentrera sig på frågorna. Det ledde till att vissa av svaren blev lite kortfattade och korthuggna. Detta framträdde främst under två intervjuer och det är möjligt att min egen osäkerhet även påverkade respondenterna. Enligt Kvale (1997) påverkas resultaten i en intervjustudie av en rad olika tillfälligheter då resultaten skapas i ett samspel mellan intervjuaren och respondenten. För att få en hög kvalitet på intervjun och resultatet hävdar han bland annat att det är viktigt att intervjuaren följer upp och klargör meningen i de relevanta aspekterna av svaren, och det är också viktigt att intervjuaren bygger upp en atmosfär där de intervjuade känner sig trygga nog att tala fritt om sina upplevelser och känslor.

I det här sammanhanget kan också nämnas att min kontaktperson på Ikanobanken var involverade i företagets friskvårdsgrupp, vilket kan ha påverkat resultatet.

Sammantaget kan dessa och andra faktorer ha påverkat respondenternas svar och mitt resultat, men förhoppningsvis har det inte inverkat så mycket att det ger en helt orättvis bild av verkligheten.

## 8.5 Folkhälsopedagogisk relevans

Jag anser att det finns en tydlig folkhälsopedagogisk relevans i mitt arbete. Arbetsplatsen är en av de arenor som folkhälsopedagogen kan verka på, och som jag visat i bakgrunden/inledningen och litteraturgenomgången har arbetsmiljön en stor inverkan på människors hälsa. En av de stora utmaningar som jag ser i det framtida folkhälsoarbetet, är att inom arbetslivet hitta verktyg och pedagogiska sätt att arbeta med och utveckla de anställdas hälsa. Enligt Olsson (2000) har pedagogiken en viktig roll att fylla i det framtida folkhälsoarbetet. För att lyckas med detta arbete anser jag att det är viktigt med kunskap och förståelse för lärande, förändring, utveckling och olika pedagogiska utgångspunkter.

Då mina resultat rör dessa frågor och faktorer som jag uppfattar som friskfaktorer på arbetsplatsen tror jag att arbetet skulle vara användbart vid olika former av hälsofrämjande arbete i arbetslivet. Jag anser att resultaten är användbara både för Ikanobanken och andra företag när det gäller att utveckla hälsofrämjande insatser. Min förhoppning är att arbetet kommer till användning och att det kan användas som ett underlag vid diskussioner om vidareutveckling av det hälsofrämjande arbetet på företaget. Jag tror även att resultaten kan vara intressanta vid annat folkhälsopedagogiskt arbete och i andra sammanhang då mycket av det folkhälsopedagogiska arbetet rör hälsa, lärande, förändring, utveckling, attityder friskfaktorer och pedagogiska strategier att nå människor.

Ett sätt att arbeta vidare inom folkhälsopedagogisk praktik är att använda sig av goda exempel. T.ex. kan Ikanobanken lyftas fram som ett bra exempel för andra företag. På det viset skulle andra företag kunna ta del av deras resultat och tidigare erfarenheter, och lära sig av företagets arbete. Jag upplever Ikanobankens hälsofrämjande arbete så pass omfattande och positivt att det kan var en förebild för andra företag och olika utvecklingsprojekt. Företaget satsar mycket resurser och kraft för att de anställda ska utveckla bättre hälsa, och de anställda upplever i stort det hälsofrämjande arbetet på företaget som mycket positivt. De anställda har även en väldigt positiv bild av den närhet som finns mellan medarbetare och ledning. Vikten av att lyfta fram goda exempel inom arbetslivet är något som betonas av Folkhälsoinstitutet (FHI, 2004:32).

En annan aspekt på det hälsorelaterade förändringsarbetet som jag vill lyfta fram är dess betydelse ur individ-, grupp- och samhällsperspektiv. Som jag visar i bakgrunden kan förhållandena i dagens arbetsliv leda till negativa aspekter för både den enskilda anställda, företag och samhälle. För de anställda kan det leda till både fysiska, psykiska, psykosociala problem och till stort mänskligt lidande. När det gäller företag så kan det leda till bland annat sjukfrånvaro, sjukskrivningar och förtidspension som i sin tur ger företaget ökade kostnader. Även för samhället ger det stora ekonomiska konsekvenser om inte företagen ”mår bra” och utvecklas positivt (Socialstyrelsen, 2005).

I mitt arbete framgår det att det är mycket som tyder på att hälsofrämjande arbete i arbetslivet är lönsamt både för den enskilda individen och företag. Angelöw (2002) hävdar att tidiga och rätt utformade hälsofrämjande insatser i arbetslivet är lönsamma för både individen och företag. Enligt Bertera (1990) och Pelletier (2001) kan omfattande och rätt utformade hälsofrämjande insatser i arbetslivet leda till minskad frånvaro och bättre hälsa hos de anställda. De hävdar också att det är mycket som tyder på att de hälsofrämjande insatserna är lönsamma och kostnadseffektiva för företagen. Sorensen et al. (1998) visar i sin artikel att hälsofrämjande insatser i arbetslivet och på arbetsplatsen är av stor vikt för folkhälsan och att insatserna kan ha stor effekt på både individ och samhällsnivå.



Med stöd i ovanstående resonemang så anser jag att mitt arbete kan ha betydelse ur både individ, grupp och samhällsperspektiv.

I litteraturen har jag funnit tydliga belegg för att delaktighet och möjligheter till ansvar och inflytande vid utvecklingsarbete ger positiva effekter, både för den enskilda anställda och för företagets lönsamhet. Arbetet och utvecklingen av det hälsofrämjande arbetet verkar ske mycket utifrån viss styrning från ledningen i företagen. I detta sammanhang anser jag att det skulle vara intressant att studera hur mycket initiativ och påverkan företagen "tål" från den enskilda anställda. T.ex. studier där företagen bejakar mer oväntade och obekväma krav och åsikter från de anställda. Mycket enskild kreativitet och oväntade tankar borde vara nyttigt för ett företags utveckling men skulle samtidigt kunna vara omöjliga att hantera. Jag tror att balansen mellan dessa olika aspekter är en avgörande del för ett företags utveckling.

Avslutningsvis vill jag påpeka att detta begränsade uppsatsarbete inte tillhandahåller svar eller sanningar. Som de flesta vet är inte världen svart eller vit och det finns knappast några sanningar här i världen. Ovanstående är bara ett sätt av många att se på olika företagsutvecklingar och min tolkning av dessa. Förhoppningsvis kan arbetet dock stimulera andra personer att göra sina egna tolkningar och vidareutveckla dessa tankar.

# Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Backman, J. (1998). *Rapport och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertera, R. L. (1990). The effects of workplace health promotion on absenteeism and employment costs in a large industrial population. *American Journal of Public Health*, 80, 1101-1105.
- Docherty, G., Fraser, E., & Hardin, J. (1999). Health promotion in the Scottish workplace: a case for moving the goalposts. *Health Education Research*, 14, 565-573.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press: Stanford, California.
- FHI 2004:32. *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser*. Stockholm: Folkhälsoinstitutet.
- Forsman, B. (1997). *Forskningsetik: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Gershwin, M. C. (1996). Workplace Learning: Reports of Change from Supervisors and Learners. *Workforce Skills: Newsletter of Educational Partnerships in Colorado, Fall 1996*, 1-2, 6-7.
- Gleitman, H. (1995). *Psychology*. W.W. Norton & Company: New York.
- Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen: den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Granström, K. (2000). *Dynamik i arbetsgrupper. Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur: Lund.
- Hertting, A. (2003). *The Health Care Sector: A Challenging or Draining Work Environment – Psychosocial Work Experiences and Health among Hospital Employees during the Swedish 1900s* (avhandling för doktorsexamen, Karolinska Institutet Stockholm).
- Holme, I. M., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ikanobanken. (2006, 10 Mars). *Om Ikanobanken*. [WWW dokument]. URL [http://www.ikanobanken.se/engines/page\\_\\_\\_160.aspx](http://www.ikanobanken.se/engines/page___160.aspx)

- Ikanobanken HR. (2005a). *Utbildningsmaterial Balans i Livet*.
- Ikanobanken HR. (2005b). *Presentation Alecta*.
- Illeris, K. (2001). *Lärandet i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobs, G. M., & Ward, C. (2000). Analysing Student-Student Interaction from Cooperative Learning and Systematic Functional Perspectives. *Electronic Journal of Sciences Education*, 4, 4.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lag 1977:1160. Arbetsmiljölagen. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Larsson, P. (2004). *Förändringens villkor – en studie av organisatoriskt lärande och förändring i skolan* (avhandling för doktorsexamen, Handelshögskolan Stockholm).
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Malterud, K. (1998). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Marshall, A. L. (2004). Challenges and opportunities for promoting physical activity in the workplace. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7, 60-66.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McKenzie, A., & Hodge, R. (1999). Employee Development Programs: A Later Look at Workplace Learning. *ARIS Resources Bullentin*, 10, 1-3.
- Medin, J., & Alexandersson, K. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande - en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Naidoo, J., & Wills, J. (2000). *Health Promotion*. London: Baillière Tindall.
- Olsson, E. (1988). *Förändring och konflikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, U. (2000). Om pedagogikens bidrag till folkhälsoarbetet. *Socialmedicinsk tidskrift*, 2, 164-169.
- Passer, M. W., & Smith, R. E. (2001). *Psychology: frontiers and applications*. Dubuque, Iowa: McGraw-Hill.

- Pelletier, K. R. (2001). A review and analysis of the clinical- and cost-effectiveness studies of comprehensive health promotion and disease management programs at the worksite: 1998-2000 update. *American Journal of Health Promotion*, 5, 107-116.
- Pellmer, K., & Wramner, B. (2002). *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Stockholm: Liber.
- Permer, K., & Permer, L-G. (Red.). (1989). *Psykologi –en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Piaget, J. (1968). *Barnets själsliga utveckling*. Lund: Gleerup.
- Rossmann, G. B., & Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field. An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications, Inc.
- Rydqvist, L-G., & Winroth, J. (2004). *Idrott, friskvård, hälsa & hälsopromotion*. SISU Idrottsböcker: Malmö.
- Smith, S. C., & Stolp, S. (1995). Transforming a School's Culture through Shared Vision. *OSSC Report*, 35, 1-6.
- Socialdepartementet. (2002). Mål för folkhälsan. Regeringsproposition 2002/03:35.
- Socialstyrelsen. (2001). Folkhälsorapport. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen. (2005). Folkhälsorapport. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Sorensen, G., Stoddard, A., Hunt, M. K., Herbert, J. R., Ockene, J. K., Avrunin, J. S., Himmelstein, J., & Hammond, S. K. (1998). The effects of health promotion-health protection intervention on behavior change: the WellWorks Study. *American Journal of Public Health*, 88, 1685-1690.
- Starrin, B., & Svensson, P. G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Vygotskij, L. S. (1999). *Tänkande och språk*. Göteborg: Daidalos.
- Walton, R. E. (1974). *Improving the quality of worklife*. Harvard Business Review: May-June.
- WHO. (1948). *Constitution*. New York: WHO.
- WHO. (1999). *Health21: the health for all policy framework for the WHO European Region*. Köpenhamn: Världshälsoorganisationen.

## Bilaga 1

### C-uppsats om hälsofrämjande arbete i arbetslivet

#### Vem

Hej mitt namn är David Persson och kommer ursprungligen från Gemla utanför Växjö. Jag går tredje året på Kristianstad högskola där jag läser till folkhälsovetenskap och pedagogik. Den folkhälsovetenskapliga utbildningen består av folkhälsovetenskap och pedagogik. Kortfattat kan man säga att folkhälsovetenskapens roll är att arbeta med olika hälsofrämjande insatser och på olika sätt förebygga ohälsa på olika nivåer i samhället, t.ex. företag eller kommun.

#### Vad

Jag har nu kommit fram till den del i utbildningen där jag ska skriva min C-uppsats. C-uppsatsen är ett slag examensarbete eller uppsatsarbete där man arbetar självständigt och fördjupar sig inom ett problemområde som man är intresserad av. Uppsatsarbetet består av en del där man går igenom litteratur på området och en del där man gör en undersökning ute på fältet.

#### Varför

För mig är det mycket intressant att se hur man kan arbeta med att förbättra hälsan på arbetsplatser. Det är därför jag vill gå ut och prata med anställda och sedan skriva om hur man kan försöka förändra saker och ting i arbetslivet. Tanken är att prata enskilt med några av de anställda under ca 45-60 minuter.

#### Nytta

Ett mål med uppsatsarbetet är att det ska vara till nytta både för mig och Ikanobanken. För Ikanobankens del tror jag att arbetet skulle kunna vara positivt på tre sätt. Det kan eventuellt leda till att det hälsorelaterade förändringsarbetet på arbetsplatsen utvecklas ytterligare då arbetet kan ligga till grund för nya tankar och arbetssätt. För det andra får de anställda en chans att vara delaktiga i det hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen. Slutligen skulle arbetet kunna ses som ett slags "kvalitetssäkring". Där Ikanobanken dels får en "utvärdering" från de anställda och dels en teori om det hälsofrämjande arbete som bedrivs på företaget.

För min egen del så vore jag väldigt tacksam om jag fick genomföra studien i samarbete med Ikanobanken. Det vore en bra möjlighet för mig att se hur ett företag som Ikanobanken arbetar med hälsofrämjande insatser i arbetslivet.

## Bilaga 2

Högskolan Kristianstad  
Institutionen för hälsovetenskaper  
Folkhälsopedagogiska programmet

2005-11-01

### Informationsbrev

Hej!

Mitt namn är David Persson och jag läser tredje året på Kristianstad högskola, där jag går folkhälsopedagogiska programmet. Jag skulle gärna vilja intervjua er, anställda på Ikanobanken, om hur ni upplever det hälsorelaterade förändringsarbete som bedrivs på er arbetsplats. Frågorna kommer att handla om förändring, lärande och tillvägagångssätt vid hälsorelaterat förändringsarbete. Tanken är att resultaten från intervjuerna ska ligga till grund för min examensuppsats i folkhälsopedagogik. Min förhoppning med denna uppsats är att den ska kunna användas för att förbättra och utveckla det hälsofrämjande arbetet på er arbetsplats.

Intervjuerna kommer att äga rum under november och december. Samtalen kommer att spelas in på band för att få med så mycket som möjligt av det som kommer fram under intervjuerna. Jag räknar med att intervjuerna tar 45-60 minuter per person. Intervjuerna är frivilliga och ni kan när som helst välja att avbryta intervjun. Det är bara jag som skriver uppsatsen och en representant från er friskvårdsgrupp som kommer att känna till vilka ni är som pratar med mig och allt material som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt. Bara jag och min handledare från högskolan i Kristianstad kommer att ta del av det inspelade materialet och det kommer inte att framgå några namn i det färdiga resultatet. När uppsatsen är färdig kommer alla anteckningar och bandinspelningar att förstöras resp. raderas.

Tid och plats för intervjuerna kommer vi gemensamt överens om så det passar er. Jag skulle vara väldigt tacksam om du kan medverka i min undersökning!

Om du har några frågor eller synpunkter kan du kontakta mig på telefonnummer:

David Persson                      0733-56 63 54

Med vänliga hälsningar.....

David Persson

## Bilaga 3

### Intervjuguide

#### Arbete

- Vad arbetar du med? Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur trivs du på din arbetsplats? Vad är det som gör att det är så?
- Hur är din arbetsplats uppbyggd organisatoriskt, med chefer avdelningschefer, teamledare m.m? Vad tycker du om det?
- Hur skulle du beskriva en riktigt bra dag på arbetet, hur ser den ut?
- Hur skulle du beskriva en riktigt dålig arbetsdag, hur ser den ut?

#### Förändring

När man arbetar på en arbetsplats så uppkommer det olika vanor som kan vara svåra att ändra.

- Om det ska ske en förändring här på arbetet, vad är det som krävs enligt dig?
- Har du någon/några vanor på ditt arbete som du skulle vilja ändra på?
- Hur tycker du att man ska arbeta för att ändra på dessa vanor?
- Hur ser du på att förändra vanor, är det lätt eller svårt?

#### Lärande

- I det arbete som du har, behöver du lära dig nya saker hela tiden för att hänga med?
- När tycker du det är roligt att sätta igång med nya saker på arbetet?
- Vad tycker du det är som ger dig glädje är roligt med ditt arbete?
- Vad är lärande för dig och hur ser du på det?

#### Hälsofrämjande arbete

- Vad tänker du på när du hör ordet friskvård?
- Hur upplever du det friskvårdsarbete som finns på din arbetsplats i stort?
- Finns det någon del som du tycker är särskilt rolig och bra?
- Är det något du saknar i friskvårdsarbetet?

#### Avslutande frågor

- Anser du att det är viktigt att själv kunna påverka sin arbetssituation?
- Har du möjlighet att påverka din arbetssituation? På vilket sätt då? Är du delaktig i planeringen av ditt arbete? Skulle det kunna bli bättre? Hur i så fall?