

Dialogverktyget
Work Balance i praktiken
En lärande utvärdering för hållbart arbete

Ulrika Harlin
Anna Williamsson
Jörgen Eklund
Martina Berglund

HELIX Rapport
22:004

Dialogverktyget Work Balance i praktiken

En lärande utvärdering för hållbart arbete

Ulrika Harlin
Anna Williamsson
Jörgen Eklund
Martina Berglund

2022

HELIX Rapport 22:004

HELIX Competence Centre
Linköpings universitet
SE-581 83 Linköping
Sweden

<http://liu.se/HELIX>

Tryck: LiU-Tryck, Linköping 2022

Dialogverktyget Work Balance i praktiken
– En lärande utvärdering för hållbart arbete

Ulrika Harlin, Anna Williamsson, Jörgen Eklund, Martina Berglund

2022

HELIX working papers 22:004
ISSN: 1654-8213

© Författarna

HELIX Competence Centre
Linköpings universitet
SE-581 83 Linköping
Sweden

<http://liu.se/helix>

Tryck: LiU-Tryck, Linköping 2022

Förord

Denna rapport har tagits fram inom ramen för det fleråriga partnerskap som Scania har med HELIX Competence Center. Scania har utvecklat dialogverktyget Work Balance och implementerat det i den globala industriella delen av företaget. Efter några års användning planerades en översyn och vidareutveckling av verktyget. Diskussionen om översynen gjordes internt, men även med HELIX-forskare från Linköpings universitet, KTH och RISE Research Institutes of Sweden. Detta ledde fram till att denna studie, eller lärande utvärdering som beskrivs i denna rapport genomfördes. Rapporten kommer att utgöra en grund för hur Scania kommer att vidareutveckla och använda dialogverktyget Work Balance framöver. Vi författare önskar härmed tacka alla de personer på Scania som hjälpt oss att kunna genomföra studien och alla intervjupersoner som ställt upp med sin tid och generöst delat sina erfarenheter med oss. Speciellt vill vi tacka Riitta Holappa och Petra Sjöström från Scania som är ansvariga för utvecklingen av dialogverktyget Work Balance och varit kontaktpersoner i denna studie. Vi vill också rikta ett stort tack till Per-Erik Ellström som bidragit med konstruktiva synpunkter vid den slutliga sammanställningen av rapporten.

Linköping i oktober 2022

Ulrika Harlin, RISE AB, Sverige

Anna Williamsson, RISE AB, Sverige

Jörgen Eklund, KTH

Martina Berglund, LiU

Sammanfattning

För att svara upp mot utmaningarna inom det organisatoriska och sociala arbetsmiljöområdet och främja ett hållbart arbetsliv har Scania utvecklat dialogverktyget Work Balance. Det är forskningsbaserat och avser ge stöd och struktur åt chefer att föra djupare och regelbunden dialog med medarbetare kring upplevelser av arbetssituationer. Dialogen är strukturerad inom de fyra ämnesområdena Hanterbarhet, Begriplighet, Meningsfullhet, och Återhämtning, och avses användas på frivillig basis i grupp eller individuellt. HELIX har i samarbete med Scania genomfört en lärande utvärdering av Work Balance. Syftet med denna utvärdering var att identifiera möjliggörare och hinder för användningen av Work Balance samt att ta fram förbättringsförslag som underlag för Scanias vidareutveckling av dialogverktyget. HELIX-forskare intervjuade 44 medarbetare, första och andra linjens chefer ur produktions- och kontorsmiljö, från sex produktionsenheter i fyra länder. Dessa använde eller hade valt att inte använda dialogverktyget. Resultaten visar en överlag positiv syn på Work Balance, på frivilligheten i användningen, relevansen, anpassningsbarheten, flexibiliteten och det varierade användningssättet. Men vid en produktionsenhet där verktyget inte fungerat som önskat har användningen avbrutits. Implementeringen varierade avseende tydlighet i information och träning i verktyget. Användningsförutsättningarna varierade kraftigt beroende på tidigare erfarenheter, kultur och mognad hos team och chefer att vara öppna och sätta ord på känslor. Användningen varierade även mellan produktionsenheter. Vid regelbunden användning var man mycket nöjd, men andra som inte sett nyttan hade slutat använda Work Balance. I produktion var teamen större, tiden mer begränsad, språk och frågor kändes mer abstrakta och användningen upplevdes svårare än i kontor. Högre chefers efterfrågan av användning tenderade ge en mer uthållig användning. Upplevda effekter var; öppnare klimat, bättre kommunikation, ökat samförstånd och tidigare identifiering av problem. Många trodde på en indirekt positiv koppling mellan Work Balance och nyckeltal. En enklare version av Work Balance efterfrågades, men också bättre hantering av identifierade problem, där mer stöd och utbildning till chefer och team behövs. En väl utvecklad förbättringskultur torde vara en bra grund för en utvecklad dialog där Work Balance kopplas till andra verktyg eller metoder som används i teamets kärnprocesser.

Innehåll

Föroord	iii
Sammanfattning	v
Innehåll	vi
Figurer/Tabeller	vii
1 – Inledning	1
2 – Dialogverktyget Work Balance	5
3 – Det interaktiva samverkansprojektet	11
3.1 – Ansats för en lärande utvärdering av WB	11
3.2 – Studiedeltagare	12
3.3 – Datainsamling	13
3.4 – Analys	14
4 – Användning av Work Balance i praktiken	15
4.1 – Verksamheter och sammanhang	15
4.2 – Introduktion och införande av WB.....	17
4.3 – Användning av WB och upplevelse av innehåll.....	18
4.4 – Effekter	23
4.5 – Svårigheter och framgångsfaktorer.....	25
4.6 – Vidareutveckling av WB.....	29
5 – Diskussion och slutsatser	31
5.1 – Resultatdiskussion och förbättringsförslag	31
5.2 – Metoddiskussion	37
5.3 – Slutsatser	38
Referenser	41

Figurer/Tabeller

Figurer

- Figur 1. Dialogverktyget Work Balance och de fyra ämnesområdena: Hanterbarhet, Begriplighet, Meningsfullhet och Återhämtning. Grundmodell som används vid gruppdiallog och i en-till-en-diallog mellan chef och medarbetare.*
- Figur 2. Underlag för en-till-en-diallog mellan chef och medarbetare.*
- Figur 3. Exempel på den digitala versionen av WB som vidareutvecklats under pandemin – Jämförelse av anonyma statusmarkeringar mellan två WB-dialloger, som underlag för reflektion av förändring av arbetsituationen över tid.*
- Figur 4. Projektets frågeställningar integrerade i modellen för projektets interaktiva ansats, utvecklad av Ellström et al. (1999).*
- Figur 5. Exempel på användning av WB på plats på arbetsplatsen eller digitalt hemifrån utifrån olika typ av verksamhet (Produktion/ Kontor), nivå i organisationen (Chefsnivå/ Medarbetarnivå) och typ av diallog (En-till-en-diallog/ Gruppdiallog) med stöd av frågekortlek.*
- Figur 6. Karaktäristika för användning inom olika verksamheter och på olika nivå i organisationen.*

Tabeller

- Tabell 1. Urval och respondenter i studien (M=medarbetare, 1:a= första linjens chef, 2:a= första linjens chefs chef).*
- Tabell 2. Sammanfattade förbättringsförslag för vidareutveckling av WB.*

1 – Inledning

Arbetet påverkas i hög grad av den allt snabbare förändringstakten och vikten av att skapa förutsättningar för hållbart arbete blir alltmer angeläget för verksamheters förnyelseförmåga, kompetensförsörjning och konkurrenskraft. Teknikskiften, effektiviseringskrav, inverkan från globalisering och internationellt ägande, behov av ökad omställningsförmåga och kriser som Covid-19 pandemin medför behov av ökad kunskap på hur dessa aspekter påverkar arbetet och arbetsmiljön. Det är väl känt att hållbar utveckling av arbetsplatser påverkas av ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsdimensioner, men ökad kunskap behövs om hur förändringar påverkar människan och hur förutsättningar kan skapas för att utveckla goda arbetsförhållanden över tid. Det finns allt starkare drivkrafter att lyfta sociala hållbarhetsaspekter och hållbart arbete på den strategiska agendan i företag och organisationer där medarbetares arbetsförutsättningar och arbetsmiljö har stor betydelse för engagemang, hälsa och bidrag till utveckling och konkurrensförmåga samt att kunna vara en attraktiv arbetsgivare och bemöta behovet av kort- och långsiktig kompetensförsörjning. En utmaning är att också förebygga ohälsa och risker vid förändringar i arbetet, då trender visar att sjukfrånvaro och ohälsa tenderar att öka. I Sverige har en föreskrift om ”Organisatorisk och social arbetsmiljö” (AFS 2015:4) införts. Ett skäl till detta är att ohälsa på grund av psykiska, sociala och organisatoriska orsaker ökat påtagligt under många år bland flera yrkesgrupper, något som också bekräftas av arbetsskadestatistiken. Situationen har föranlett interna diskussioner inom många företag kring hur man kan bidra till ett mer hållbart arbete och leva upp till föreskriftens och företagets interna krav på en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Ytterligare behov som drivit på ett ökat strategiskt fokus på hållbart arbete är konceptet ”Industri 5.0”, den så kallade femte industriella revolutionen. Här betonas att hållbarhet, människans behov och förutsättningar samt resiliens är nyckelområden som behöver beaktas samtidigt med den teknikutveckling som adresseras i ”Industri 4.0” (Breque et al., 2021).

Hållbart arbete i industrin behöver också diskuteras utifrån ett systemperspektiv och förstås utifrån flera aspekter som påverkar delar av arbetssystemet, samspelet i arbetssystemet och således resultatet av arbetssystemet. Systemperspektivet genomsyrar även Brundtlands definition av hållbar utveckling (Brundtland, 1987), the triple bottom line som

utveckling av den definitionen (Hammer & Pivo, 2017), och även den sociotekniska forskningstraditionen (Carayon, 2006) som starkt präglat industrins utveckling i Sverige.

En utmaning i arbetet med att skapa förutsättningar för social hållbarhet är att det oftast adresseras på övergripande företagsnivå och inte på fabriks- eller teamnivå (Pinzone et al., 2020). Om man utvecklar resonemanget kring intern social hållbarhet så lyfts begreppet hållbart arbete upp som viktig faktor för hållbar utveckling av arbetsplatser och organisationer. Kira & Eijnatten definierar en hållbar arbetsorganisation på följande sätt:

“By our definition, the functional capability of a sustainable work organization builds on the functional capabilities of its stakeholders, while the stakeholder functional capability is connected to the functional capability of a work organization.” (Kira & Eijnatten, 2008 sida 749)

Utveckling av en verksamhet kan således inte ske utan utveckling av individerna inom verksamheten och ett företags hållbara utveckling blir på så vis ytterst beroende av dess medarbetares förutsättningar till individuell hållbar utveckling (Backström et al., 2005; Kira & Eijnatten, 2008). Säkerhetsarbete, ergonomi och human factors, lärande och utveckling, och balans mellan arbete och fritid (engelska work-life balance) anses utgöra grunden för social hållbarhet inom tillverkningsindustrin, och medarbetares hälsa och välmående är centrala för organisationens välmående (Pinzone et al., 2020). Sirgy & Lee (2018) sammanfattar flera definitioner av work-life balance i ett integrerat ramverk och beskriver begreppet på följande sätt:

“Work-life balance involves the interaction not only of high levels of role engagement in work and nonwork domains but also minimal conflict between work-related roles and other social roles in nonwork life.” (Sirgy & Lee, 2018 sida 233)

Inom Scania har det under många år pågått ett långsiktigt arbete med att skapa en balanserad psykosocial arbetsmiljö i syfte att säkra Scantias strategiska mål ”Top Employee”, med goda arbetsförhållanden och rätt kunskap och kompetens i organisationen. Initiativet till att utveckla ett dialogverktyg som stöd för det löpande arbetsmiljöarbetet uppkom i samband med att Arbetsmiljöverket givit ut föreskriften AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Ett standardiserat visuellt verktyg bedömdes kunna stödja dialogen mellan chef och medarbetare rörande individens balans mellan den arbetsrelaterade och privata rollen och engagemang i arbetet. Dialogverktyget Work Balance skulle också kunna fånga tidiga signaler på stress hos medarbetare och därmed ge ökade möjligheter för chefer att parera sådana

situationer. Det fanns en stark övertygelse bland initiativtagarna att goda arbetsförhållanden leder till positiva effekter för laganda, engagemang, kreativitet och prestation där förhoppningen var att dialogverktyget skulle kunna bidra till värde för individer, grupper och hela verksamheten.

Syftet med denna rapport är att beskriva hur social hållbarhet i arbetet kan operationaliseras genom dialogverktyget Work Balance, att identifiera möjliggörare och hinder för dess användning, samt att ta fram förbättringsförslag som underlag för Scantias vidareutveckling av dialogverktyget.

I följande kapitel presenteras dialogverktyget Work Balance och genomförandet av den här studien. Därefter beskrivs hur verktyget använts och hur detta upplevts. Baserat på de praktiska erfarenheterna sammanfattas effekter, svårigheter och framgångsfaktorer, följt av rekommendationer till förbättringar av dialogverktygets innehåll och process. Rapporten avslutas med reflektioner från forskargruppen.

2 – Dialogverktyget Work Balance

Dialogverktyget Work Balance (WB) utvecklades i projektform lett av Scania i Sverige, Safety & Health i samverkan med Human resources (HR). Det fanns en styrgrupp för projektet med facklig representation. Verktyget vilar på en vetenskaplig grund och en idé om att genom att stödja regelbunden dialog kring psykosocial arbetsmiljö skulle WB vara ett led i det förebyggande arbetet att skapa goda arbetsförhållanden i alla Scantias verksamheter. En viktig utgångspunkt var också att utveckla ett verktyg som bygger på företagets värdegrund med igenkänning i den interna företagskulturen med begrepp såsom ”ständiga förbättringar”, ”älska avvikelser”, och ”rätt från mig”. Det var ett av flera initiativ på företaget som togs för att stödja arbetet med mångfald, inkludering, kompetensförsörjning med mera, och att träna chefer att kunna se och tänka utanför traditionella normer. En av de ansvariga för utvecklingen av WB uttryckte:

”Vi vill bli bättre på att upptäcka dessa signaler och kunna skriva på och jobba förbättringsmässigt utifrån det tänket som vi har på Scania när vi jobbar med ständiga förbättringar, jobbar med avvikelser... vi vill prata i detta område på samma sätt, till exempel lägga upp gula och röda saker så vi kan få tillbaka det till det gröna. Det är vårt mål med detta.”

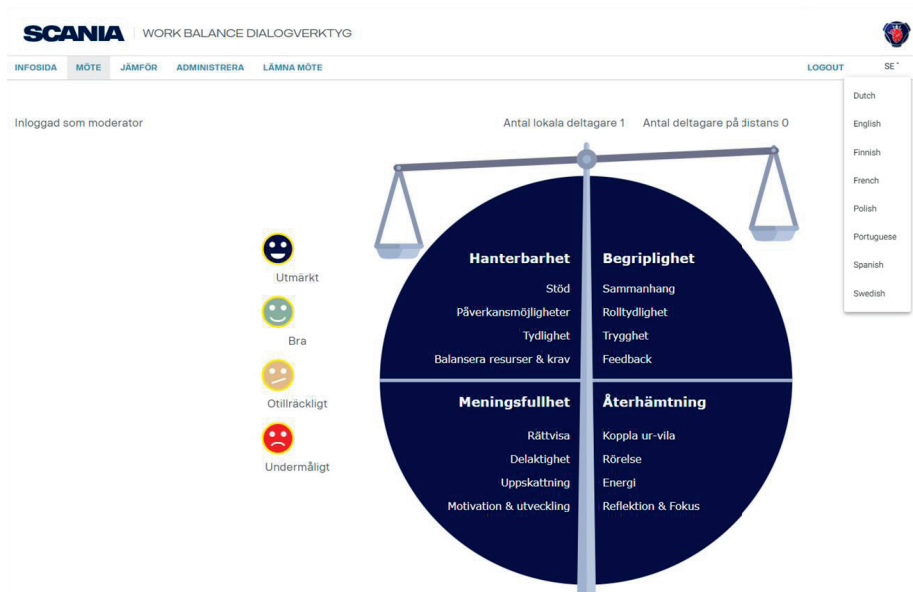
Den regelbundna dialogen är central i hela WB-upplägget för att kunna lyfta aspekter kring arbetsbelastning och andra faktorer som påverkar arbetssituationen positivt eller negativt. Syftet med metoden var att kunna fånga upp tidiga risksignaler på grupp och individuell nivå samt att underlätta för chefer att på ett regelbundet sätt kunna följa upp och utveckla, främja och bevara positiva faktorer som har stor betydelse för välbefinnande på arbetet.

Hållbarhet är en av de viktigaste aspekterna för Scania för att utveckla sina framtida affärer och sin verksamhet, där tre prioriterade områden fokuseras för att kunna arbeta hållbart i framtiden – koldioxidminskning, cirkulär verksamhet och social hållbarhet. En ambition med dialogverktyget Work Balance var att bidra till Scantias proaktiva arbete kring de sociala dimensionerna av hållbarhet, där kärnan är människans hållbarhet och att skapa förutsättningar för ett hållbart arbete. På sikt såg man en potential med hjälp av WB att kunna utveckla bättre nyckeltal relaterat till balans mellan arbete och fritid (arbetsbalans). En intressant frågeställning som diskuterades initialt vid utformning av WB var vilka effekter ett dialogverktyg kunde ge

när det gäller hälsa, engagemang, arbetsklimat, lärande, kvalitet, effektivitet, miljö- och produktivitetsaspekter, men också svårigheter att kunna mäta och följa upp effekter genom nyckeltal för social hållbarhet.

Användningen av WB testades inledningsvis i piloter vid några arbetsplatser i Sverige. Beslut togs sedan att verktyget skulle erbjudas orter där det fanns produktionsenheter. Under hösten 2017 startade en utrullningsprocess nationellt, och vidare även globalt. Arbetet styrdes av HR Common-forumet, men i samverkan med flertalet delar av den nationella organisationen, till exempel genom utvecklingsforumet för Scania Production System (SPS). Chefer i ledningsgrupper inklusive lokala HR-representanter tränades i verktygets användning genom ”train the trainer”-principen, för att sedan föra vidare användningen inom den lokala organisationen. Uppföljning och fortlevnad av WB var tänkt att ske i linjeverksamheten och att det skulle införlivas i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Instruktionen från Scania i Sverige var att användning av verktyget var frivilligt och det betonades att dess syfte var att stödja regelbunden dialog kring arbetssituationen, och inte förväxlas med ett uppföljningsverktyg av effekter.

Innehållsmässigt består WB av fyra ämnesområden som dialogen fokuseras kring; Hanterbarhet, Begriplighet, Meningsfullhet, och Återhämtning. Dessa områden visualiseras som en cirkel indelad i fyra lika stora delar. De tre första områdena känns igen från Aaron Antonovskys teori om känsla av sammanhang – KASAM (Bakker & Demerouti, 2007; Jacobsson, 2008). Hanterbarhet täcker medarbetarens förutsättningar till balans mellan krav och resurser, stöd, tydlighet och inflytande (se figur 1). Begriplighet avser medarbetarens överblick och övergripande förståelse för det egna arbetet och dess koppling till organisationens mål. Meningsfullhet fokuserar kultur kopplat till känsla av uppskattning, trivsel och utveckling. Återhämtning ingår inte i KASAM-begreppet men lades till vid utveckling av WB för att understryka vikten av fysisk och mental variation i arbetet, pauser för vila och fysisk aktivitet samt möjligheter att koppla bort arbetet på fritiden.



Figur 1. Dialogverktøget Work Balance och de fyra ämnesområdena: Hanterbarhet, Begriplighet, Meningsfullhet och Återhämtning. Grundmodell som används vid gruppdialoq och i en-till-en-dialoq mellan chef och medarbetare.

WB kan användas regelbundet (vecka/månad) för gruppdialoq vid teammöten och vid en-till-en-dialoq mellan chef och medarbetare (se figur 2). Vid användning av WB förs en dialoq kring de fyra områdena kopplat till den aktuella arbetsituationen vid det givna tillfället, och deltagarna markerar sin status (excellent, bra, otillräckligt, undermåligt) i de fyra områdena. Det primära syftet med WB är att skapa en regelbunden dialoq och sätta ord på sådant som annars kan vara svårt att uttrycka. Dialoqen kan också faciliteras med hjälp av en frågekortlek med olika WB-frågor som kan stödja vidare dialoq inom respektive ämnesområde. Själva regelbundenheten är central för WB-dialoqen, där först var och en reflekterar över sin egen status och sedan kan ha en konstruktiv dialoq i gruppen om hur man kan skapa en balans inom och mellan de fyra områdena. Ett av de primära målen är att dialoqen ska bidra till ett hälsofrämjande arbete genom att bättre kunna tillvarata det som fungerar och kontinuerligt göra riskbedömningar av arbetsmiljön tillsammans.

EN TILL EN WORK BALANCE DIALOG

Namn: _____
Datum: _____



Markera status inom område genom att sätta ett kryss per rad nedan

Excellent Bra Otillräckligt Undermåligt

HANTERBARHET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommentar
Balans resurser & krav					
Stöd					
Tydighet					
Påverkansmöjlighet					
Sammantagen status					
BEGRIPLIGHET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommentar
Sammanhang					
Rolltydighet					
Återkoppling					
Trygghet					
Sammantagen status					
MENINGSFULLHET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommentar
Rättvisa					
Delaktighet					
Uppskattnig					
Motivation & utveckling					
Sammantagen status					
ÅTERHÄMTNING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommentar
Koppla ur-vila					
Rörelse					
Energi					
Reflektion & fokus					
Sammantagen status					

Diskutera balansen mellan de olika områdena:

- Diskutera hur ni kan bibehålla det gröna och blå genom fortsatta goda aktiviteter och beteenden.
- Diskutera det gula och röda i förbättrings-termer. Vad kan vi göra mer av, eller mindre av, för att återta balans?

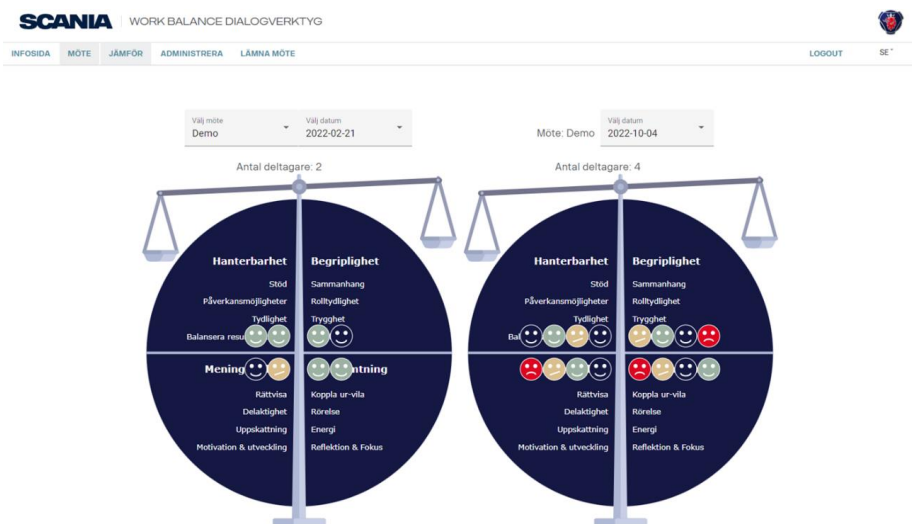
Notera här eventuella åtgärder eller aktiviteter som ni vill komma ihåg eller följa upp.

Obs! Detta dokument ägs av medarbetaren och ska ej arkiveras/sparas av chef med hänvisning till krav ur GDPR

Figur 2. Underlag för en-till-en-dialog mellan chef och medarbetare.

Inledningsvis hölls WB-dialoger vid en whiteboard på arbetsplatsen. När Covid-19-pandemin (härefter benämnt pandemin) utbröt och många medarbetare förflyttade arbetet till hemmet ersattes de fysiska WB-dialogerna med digitala WB-dialoger. Scania hade redan innan pandemin tagit fram en digital version av WB, och under pandemin vidareutvecklades den digitala versionen. Under våren 2022 lanserades en digital WB där resultat av

gruppdialoger kunde sparas för jämförelse mellan olika tidpunkter (Se figur 3). Denna version uppfyllde GDPR-lagstiftningen och säkerställde anonymitet på så vis att statusmarkeringar inte kunde kopplas till enskilda individers statusmarkering.

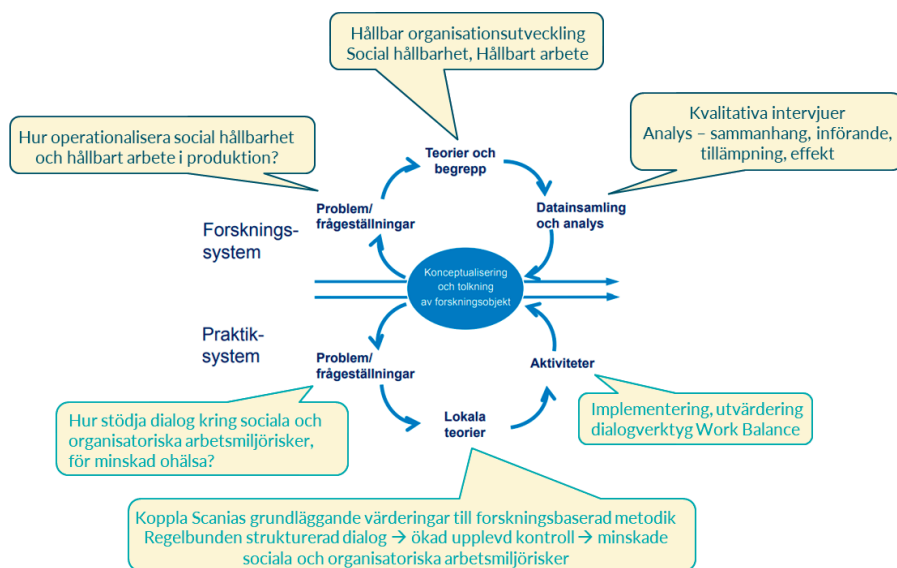


Figur 3. Exempel på den digitala versionen av WB som vidareutvecklats under pandemin – Jämförelse av anonyma statusmarkeringar mellan två WB-dialoger, som underlag för reflektion av förändring av arbetsituationen över tid.

3 – Det interaktiva samverkansprojektet

3.1 Ansats för en lärande utvärdering av WB

Studien är designad utifrån en interaktiv ansats där forskargruppen tillsammans med Scantias projektgrupp lagt upp en plan för en lärande utvärdering som på ett systematiskt och oberoende sätt kan ta tillvara erfarenheter från chefer och medarbetare vid olika delar av den globala organisationen. Den interaktiva ansatsens styrka är ett samskapande med fokus på att sträva mot målet att bidra med både vetenskapligt värde till forskningssystemet och värde för praktiksyste­met, det vill säga Scantias organisatoriska utveckling (figur 4).



Figur 4. Projektets frågeställningar integrerade i modellen för projektets interaktiva ansats, utvecklad av Ellström et al. (1999).

En pilotstudie inleddes efter förfrågan av Scania under våren 2021, då designen och urvalsprocessen för huvudstudien planerades och testades. Samarbetet under studien karakteriserades av en iterativ process med kontinuerliga avstämningar, gemensam utveckling och tolkning av delresultat

i möten mellan de ansvariga för utvecklingen av WB (i praktiksystemet) och forskargruppen (i forskningssystemet). Mellan dessa möten förankrades metod och upplägg med andra funktioner för att säkerställa och förankra studiens genomförande och kvalitet. Den interaktiva designens iterativa process medgav justering av intervjuguide och urval under pilotstudien och inför huvudstudien som inleddes under senare delen av 2021 och pågick till sommaren 2022.

I den interaktiva ansatsen förenades forskningssystemets respektive praktiksystems initialt olika intressen. Forskningssystemet sökte ökad kunskap rörande hur dimensioner av social hållbarhet i arbetet kan operationaliseras samt identifiera möjliggörare och hinder för användning av Work Balance (WB). Praktiksystemet avsåg att genom studien skapa underlag för vidareutveckling av WB för Scantias fortsatta förebyggande arbetsmiljöarbete och hållbara utveckling av verksamheten.

3.2 Studiedeltagare

I pilotstudien gjordes inledningsvis ett urval av medarbetare och chefer från en av Scantias svenska produktionsenheter. För att undersöka användning vid olika typer av arbete gjordes urval av respondenter från verksamheter i produktionsmiljö (härefter benämnda som ”produktion”) och tjänstemannamiljö (hädanefter benämnda som ”kontor”). I urvalsprocessen beslutades att för varje deltagande verksamhet ringa in fyra intervjurespondenter som använde WB och som var länkade till varandra inom samma verksamhet. En sådan respondentlänk bestod av två medarbetare, deras närmsta chef (första linjens chef) och dennes chef (andra linjens chef). Utöver dessa fyra intervjurespondenter valdes även en första linjens chef och en andra linjens chef som inte använde WB (se tabell 1).

I huvudstudien valdes sex produktionsenheter ut för deltagande i studien varav tre svenska enheter, två europeiska enheter och en utomeuropeisk enhet. I varje produktionsenhet valdes därefter två verksamheter ut – en från produktion och en från kontor. Rekryteringen av intervjupersoner gjordes i samarbete med en representant från HR på respektive produktionsenhet. HR-representanterna från en svensk produktionsenhet och en av de europeiska produktionsenheterna upplevde stora svårigheter att hitta lämpliga respondenter villiga att delta i en intervju. För de två övriga enheterna tillfrågade respektive HR-representanter lämpliga respondenter att delta och gav sedan forskargruppen namn och kontaktuppgifter för bokning av intervjutid. Det resulterade i ett urval av 44 respondenter. Respondenterna var anonyma för alla utanför forskargruppen.

Tabell 1. Urval och respondenter i studien (M=medarbetare, 1:a= första linjens chef, 2:a= första linjens chefs chef).

Respondentkategori		Användare		Ej användare		Annan	Totalt per produktionsenhet
		M	1:a	2:a	1:a		
Produktionsenhet	Verksamhet						
A	Produktion	2	1	1	1	1	12
	Kontor	2	1	1	1	1	
B	Produktion	2	1	1	1	1	12
	Kontor	2	1	1	1	1	
C	Produktion		1	1			2
	Kontor						
D	Produktion						1
	Kontor					1	
E	Produktion	1	1	1	1	1	9
	Kontor	1	1	1	1		
F	Produktion	1			1	1	8
	Kontor	2	1	1		1	
Totalt per respondentkategori		13	8	8	7	7	1
Totala respondenter							44

3.3 Datainsamling

Kvalitativa intervjuer genomfördes i både pilot- och huvudstudien. Inför pilotstudien skapades en semi-strukturerad intervjuguide med frågor gällande:

- A. Respondentens arbete och roll
- B. Introduktion och första möte med/ intryck av WB
- C. Beslut att använda WB
- D. Införande och egen utveckling av WB
- E. Erfarenhet av användningen
- F. Kommunikation och dokumentation av användning
- G. Koppling till nyckeltal
- H. Andra verktyg som används
- I. Förslag till förbättring av WB

Samtliga frågor ställdes till chefer som använde WB. Vid intervju av medarbetare ställdes frågor A-F samt H-I. Vid intervju av chefer som inte använde WB ställdes frågor A-C samt H-I.

Samtliga intervjuer hölls genom videomöten. Intervjuerna var ljudinspelade och omfattade cirka 20–60 minuter, och anteckningar fördes.

3.4 Analys

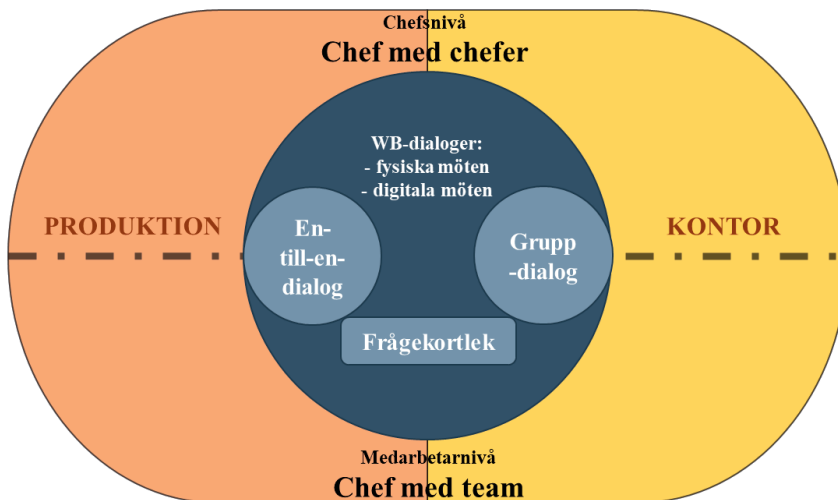
Samtliga intervjuer genomlyssnades, majoriteten autotranskriberades och anteckningar fördes. Sammanfattningar skrevs för varje produktionsenhet, delades och diskuterades inom forskargruppen samt med företagsrepresentanter. Kodning av intervjuerna gjordes sedan i ett första steg utifrån huvudrubrikerna i intervjuguiden i mjukvaran NVivo.

Utifrån en produktionsenhet genomfördes en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) där sub-kodningen i NVivo resulterade i underliggande teman. Därefter kompletterades denna data med resultat från de övriga produktionsenheterna.

4 – Användning av Work Balance i praktiken

4.1 Verksamheter och sammanhang

Dialogverktyget WB erbjöds som ett nytt stöd som frivilligt kunde tillämpas av chefer inom sin egen organisation. Vid de produktionsenheter som använde WB användes verktyget på arbetsplatser i olika verksamheter – både i produktion och kontor (tjänstemannamiljö). I dessa organisationer användes WB främst i gruppdialog på medarbetarnivå (där medarbetarnivå avser ett arbetslag eller ett team där en har personalansvar för övriga medarbetare som inte har personalansvar) eller på chefsnivå (där chefsnivå avser en grupp chefer där en högre chef leder övriga chefer, exempelvis en ledningsgrupp), men också i en-till-en-dialog i möten mellan chef och enskilda medarbetare. Det nämndes också att WB användes i vissa globala team i företaget där personer med liknande funktion och ansvarsområden från olika produktionsenheter i olika delar av världen medverkade. Figur 5 visar exempel på olika sammanhang där WB användes. Intervjupersoner från verksamheter inom produktion likväl som kontor beskrev huvudsakligen användning vid gruppdialog, och i vissa fall beskrevs även användningen på ett övergripande plan vid en-till-en-dialog eller gruppdialog på chefsnivå och i globala team.



Figur 5. Exempel på användning av WB på plats på arbetsplatsen eller digitalt hemifrån utifrån olika typ av verksamhet (Produktion/ Kontor), nivå i organisationen (Chefsnivå/ Medarbetarnivå) och typ av dialog (En-till-en-dialog/ Gruppdialog) med stöd av frågekortlek.

Studien visar att WBs innehåll och upplägg till stor del fungerade för dessa olika typer av verksamheter och sammanhang, men att vissa anpassningar gjordes beroende på dess olika behov och förutsättningar.

Generellt sett användes WB i högre grad i kontor än i produktion, där en förklaring var praktiska utmaningar på grund av tidsbrist, hårt produktionstryck och stora team. Exempelvis hade en första linje-chef inom produktion personalansvar för ett större antal medarbetare än en första linje-chef inom kontor, där studien visar skillnader på användning av WB i team från fyra till cirka 40 medarbetare. Chefer som använt WB i olika storlekar av team lyfte att det varit lättare att använda WB i gruppdialog i mindre team. Vidare lyftes behovet av att ta hänsyn till den egna verksamhetens kontext och kultur vid användning av WB. Exempelvis framhölls att det var något svårare att introducera WB i nyare team som inte tidigare hade arbetat tillsammans.

I de fall som WB användes på chefsnivå i ledningsgrupper så pekar studien på att det användes i gruppdialog i första linje-chefsledet samt i ledningsgrupper i högre chefsled. Det innebar att WB användes som ett dialogverktyg också för att stödja chefer i sitt eget arbete genom regelbunden dialog och erfarenhetsutbyte med andra chefskollegor. Många av dessa chefer

hade också valt att använda WB på medarbetarnivå i sina egna team som de ansvarade för och genomföra gruppdialoger med hjälp av WB-verktyget tillsammans med sina medarbetare.

4.2 Introduktion och införande av WB

Hur WB introducerades

Studien visar en varierande bild av hur WB introducerades. Det var en spännvidd från att ha erhållit mycket omfattande introduktion till mer begränsad information om dess intentioner, möjligheter och användning. Av de chefer som använde WB i sin verksamhet hade introduktionen vanligtvis skett via den egna chefen, via den lokala HR-funktionen (HR Business Partner) vid produktionsenheten, av en HR-representant från Sverige och/eller genom företagets ledarskapsutbildning. Träningssessioner med övningsuppgifter i till exempel workshops erbjöds med syfte att skapa förståelse för konceptet och för att stödja implementeringen lokalt på arbetsplatser. Utbildningen var ofta muntlig i föredragande form kompletterat med träning på användning och i vissa fall utökad utbildning inom arbetsmiljö såsom psykosociala risker. Djupet i utbildningen hade varierat, tillika hur mycket information som givits gällande de olika användningsformerna av WB i praktiken: gruppdialog, en-till-en-dialog och dialogstöd med hjälp av en frågekortlek.

Några nytillträdda chefer i studien hade introducerats till WB genom att de hade stött på verktyget i sin tidigare roll som medarbetare i ett team och/eller i företagets ledarskapsutbildning.

Bland de medarbetare som använde WB inom sina egna team, introducerades WB vanligtvis av den egna chefen på avdelnings- och gruppmöten. Över tid, introducerades nya chefer och medarbetare till WB genom kollegor i det dagliga arbetet. I de fall som chefer sökt information på företagets intranät uttrycktes svårigheter att erhålla fördjupad information genom de kanalerna.

Underlag och information

Material om WB bestod av informativa tryckta broschyrer på svenska och engelska. Processtöd togs fram både i skriftlig och digital form, vilket visade sig vara en framgångsfaktor, då pandemin bröt ut och många medarbetare tvingades att arbeta på distans. Då fanns redan det digitala stödet på plats.

Första intrycket av WB var generellt positivt bland chefer, dock varierade användningsgraden i olika produktionsenheter. Flera uttryckte en viss skepsis inledningsvis, då man ansåg att dessa frågor ändå togs upp mer informellt om

relationen mellan medarbetare och chef var god. Andra menade att det kändes "läskigt" att börja prata om så här känsliga saker. Dock sågs potential med WB för att det kunde skapa ett mer strukturerat arbetssätt kring dessa frågor som inkluderade alla medarbetare (och inte bara ett fåtal). WB uppfattades av vissa att det kändes som att det var ett enkelt koncept att förstå och använda och att det kanske skulle kunna bidra till att stärka relationer. Andra uttryckte WBs möjligheter att kunna ge bättre förutsättningar att förbättra arbetsmiljön genom möjligheten att göra en "temperaturmätning inom teamet, att få ökade insikter om teamet". Andra betonade möjligheten att få en tidig indikation på problem innan de blivit för stora, eller att kunna lyfta osynliga problem tillsammans med medarbetarna. En chef hoppades att WB skulle vara ett viktigt stöd i sin nya ledarroll och att det skulle vara ett komplement till andra verktyg såsom den årliga medarbetarundersökningen, medarbetarsamtal med mera.

Mottagandet hos medarbetare hade stora variationer, från stark skepsis och i vissa team motstånd, till synnerligen positiva tongångar, illustrerat i följande citat:

"Det första jag tänkte var att det här gillar jag verkligen. Att vi kan träffas och att det öppnar upp för samtal för oss som medmänniskor snarare än som kollegor."

"Jag hade inte tid det senaste året. Vi har det väldigt komplicerat här och verkligen en hel del förändringar."

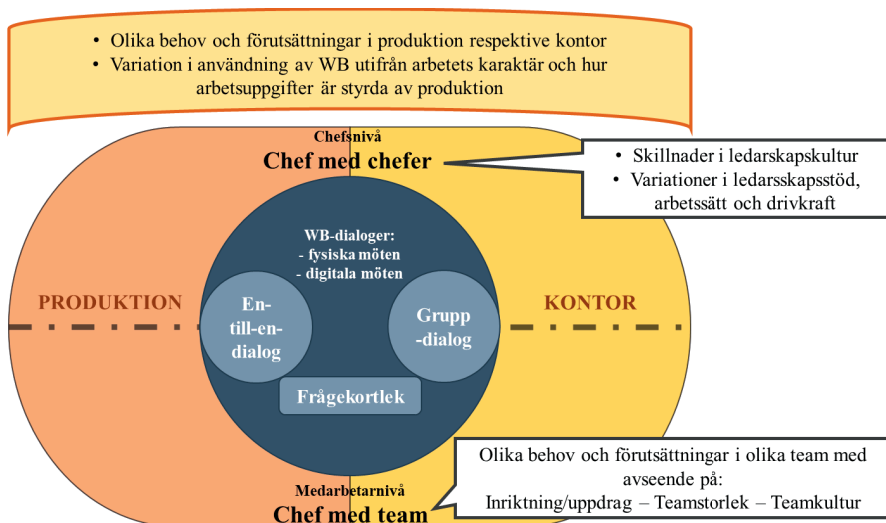
"Produktionen gör att det är svårt att få tid till det. Vi behöver också mindre arbetsytor för att kunna ha dessa möten."

Av de chefer som valt att inte gå vidare och använda WB i sin verksamhet, fanns det olika förklaringar. I vissa sammanhang ansågs det inte finnas ett behov av ett strukturerat dialogverktyg eftersom det inte ansågs nödvändigt för ett litet team, eller där det redan fanns en god kommunikationskultur. Andra lyfte tidsaspekten som ett hinder, och svårigheterna för en ny chef att implementera WB i ett nytt team när de arbetade på distans under pandemin utan att kunna träffas fysiskt.

4.3 Användning av WB och upplevelse av innehåll

Generellt sett varierade användningen dels mellan produktionsenheter, dels mellan olika verksamheter och på medarbetar- och chefsnivå (se figur 6). Studien identifierade även en förändring av användning över tid bland de arbetsplatser som valt att använda WB. Således fanns spännvidden i upplevelsen av innehållet – från synnerligen positiva upplevelser till stor

tveksamhet av värdet. Av de som använt WB så uppfattades det positivt att det finns ett verktyg, men att det behöver justeras och anpassas till målgrupper och att processtöd stärks.



Figur 6. Karaktäristika för användning inom olika verksamheter och på olika nivå i organisationen.

Jämförelse produktion och kontor

Det fanns olika behov och förutsättningar vid arbetsplatser i produktion och kontor vid användandet av WB. Flertalet i studien upplevde att WB var mer relevant för kontor, både på medarbetar- och chefsnivå, men med nuvarande upplägg av WB, inte var lika relevant för produktion. WB uppfattades generellt sett svårare att tillämpa i produktion. Det kunde ibland röra sig om kulturen om vad man brukar prata om, språksvårigheter, men också att begrepp som användes upplevdes svåra i sammanhanget, till exempel begreppen Hanterbarhet och Meningsfullhet. Andra skäl var bundenhet till produktion, stora storlekar på team och för lite tid till förfogande. En chef i kontor som inte valt att använda WB förklarade orsaken till valet enligt följande:

”När jag hörde om WB tänkte jag... att det här är för mycket. Är det verkligen nödvändigt? Men som jag förklarade så arbetar jag med små team. Men med andra ledare från produktionsmiljön, såg jag en annan verklighet där.”

I produktion fanns det team som använde planerade produktionsstoppstider, till exempel på fredagar för genomförande av WB-gruppdialoger.

Användning av WB på medarbetarnivå

Frekvens, integrering i mötesagendan – Av de arbetsplatser som valt att använda WB så fanns flera alternativa sätt att använda verktyget. En majoritet av användarna integrerade WB som en punkt i ordinarie gruppmöten varje vecka eller varje månad. Exempelvis kunde det ha högre frekvens, inledningsvis varje vecka för att sedan ha glesats ut till varannan vecka ner till en gång i månaden. Det var vanligare med glesare möten högre upp i chefshierarkin än vid användning i första linjen.

En-till-en-dialoger – Användning av WB i enskilda dialoger mellan chef och medarbetare användes i flera fall som ett komplement till användning av WB i gruppdialoger. Det fanns också exempel där en-till-en-dialoger hölls som ett komplement, men utan att använda WB-verktyget som stöd i dialogen.

Plats och dokumentation – Ett användningssätt var att en chef som arbetade med sina medarbetare fysiskt på plats, samlade gruppen framför en whiteboard med WB (se Figur 1) och gick igenom ett ämnesområde i taget och faciliterade dialog med hela gruppen samtidigt. Vissa chefer höll dessa möten vid en whiteboard i ett avskilt rum för att inte förbipasserande eller andra skulle kunna ta del av dialogen, och där statusmarkörerna kunde sitta kvar på tavlan till nästa möte. Det varierade hur statusmarkörerna dokumenterades och sparades. Några få chefer fotograferade resultatet på tavlan med sin mobil för att själv kunna jämföra med nästa statusmarkering, och ytterligare andra hade prövat på att dokumentera, men slutat med det.

Användningen av de olikfärgade statusmarkörerna var vanlig, främst under den inledande tiden. Det upplevdes vara ett snabbt sätt att få en överblick av läget i teamet, men det ansågs också viktigt att följa upp röda signaler.

Ett annat vanligt användande var att genomföra WB-dialoger digitalt när många team flyttade arbetsplatsen till sin bostad under pandemin. Dels användes den av Scania framtagna digitala WB-versionen men där fanns också exempel på en lokalt utvecklad excel-version av WB. Denna version togs fram på en produktionsenhet där chefer ville kunna göra jämförelser av statusmarkeringar över tid.

En del chefer som prövat användning både på möten med whiteboards på arbetsplatser och digitalt upplevde den digitala WB-dialogen som lättare att genomföra och hålla intern inom gruppen. De uttryckte att det var väldigt annorlunda att genomföra WB-dialogen när alla befann sig bakom

datorskärmar, men vissa upplevde det som utmanande att facilitera dialogen digitalt. En skillnad vid dialoger som genomfördes på distans var att statusmarkörerna från ett digitalt möte kunde sparas till nästa möte och gruppen kunde enkelt se förändringar i dessa från ett möte till ett annat. Dock var det ingen intervjuad chef som sparade teamets samlade statusmarkörer längre än som längst mellan några möten. Det framhölls starkt av många i studien att det var mycket viktigt att skydda enskilda individers integritet och inte föra något vidare utan individens samtycke. Cheferna lyfte vikten av integritet och de hade en rutin att inte koppla statusmarkörer till enskilda individer samt att dessa resultat inte skulle delas med någon annan utanför teamet. Detta gällde även de chefer som använde den lokalt utvecklade egna excel-versionen. Det har dock förekommit att chefer dokumenterat dialogen på ett sätt som inte garanterade integriteten för individerna. Detta har både ansvariga för verktyget och fackliga representanter tagit avstånd från.

Användning av frågekortleken – Frågekortleken användes av några av cheferna och den uppskattades då i gruppdialogen. Vissa chefer tog för vana att följa upp röda och gula statusmarkörer som framkommit i gruppdialog med uppföljande enskilda en-till-en-dialoger med berörda medarbetare. Vissa tog hjälp av frågekortleken, andra valde medvetet helt öppna dialoger.

Att facilitera WB – I ett team berättade en chef om hur det fungerade förvånansvärt bra att medarbetarna ibland höll gruppdialoger själva tillsammans, vilket inträffade om chefen var frånvarande. Det fanns också exempel i team där medarbetare frivilligt turades om att leda och facilitera dialogen. I andra fall utvecklades nya frågor och nya frågeområden efter initiativ från medarbetare i teamet.

WB som komplement till andra verktyg – Några chefer talade om kombinationen av WB och andra verktyg där det fanns exempel på hur en chef kombinerade WB med en speciell stress-skala där medarbetarna fick skatta sin stress med samma regelbundenhet som WB-gruppdialogerna. Några andra chefer berättade att de inom sin verksamhet kombinerade WB med vecko-pulser - 4 snabba frågor för medarbetarna att svara på gällande vad som får dem att känna sig uppskattade. Ytterligare några andra chefer pekade på att de kopplade ihop WB med Scantias arbetssätt med ständiga förbättringar.

Frivillighet – Det fanns en variation i chefers uppfattning av graden av frivillighet i användning av WB. Vissa chefer hade uppfattat att WB varit obligatoriskt att använda, medan de allra flesta uppfattat att kännedom om WB varit ett obligatorium men användning varit frivilligt och upp till chefen själv. Bland produktionsenheter där många valt att använda WB, fanns indikationer på informell förväntan/obligatorium att använda WB, vilket inte

framkom lika tydligt från produktionsenheter som hade en lägre användningsgrad av WB. Dock framhöll i princip alla vikten (oavsett användningsgrad) av WB som ett fortsatt frivillig-baserat dialogverktyg inom företaget, samtidigt som verktygets flexibilitet uppskattades mycket.

WBs innehåll från ett chefsperspektiv – Innehållet i de fyra ämnesområdena ansågs generellt vara relevant och ett viktigt stöd att hålla en dialog kring svåra frågor som annars lätt undviks. Det var dock en variation i huruvida det var nödvändigt med ett särskilt verktyg för att fokusera medarbetares arbetssituation, eftersom det många gånger ansågs vara saker man naturligt pratade om i verksamheten. En chef som valt att inte tillämpa WB beskrev hur allt som WB står för var av högsta vikt, men att verktyget i sig inte tillförde något värde i ledarskapet då dialog om delarna i WB hölls ändå. En chef beskrev värdet i att kunna antingen få bekräftat eller korrigerat sina egna förhastade slutsatser om olika medarbetares arbetssituation. Exempelvis hade chefen ibland trott att en medarbetare varit stressad i arbetet, medan medarbetaren kanske egentligen bara sovit dåligt på grund av att hen haft sjuka barn hemma. Det framhölls av flera chefer hur det krävdes viss försiktighet i att inte ”klampa in i” alltför känsliga ärenden som låg i gränslandet mellan arbete och privatliv. WB beskrevs av en annan chef som ett pedagogiskt verktyg i att lära mer om psykosociala arbetsmiljörisker och ett praktiskt stöd att arbeta med dessa frågor. Ytterligare en chef ansåg att WB hade skapat en bättre teamsammanhållning och positivare atmosfär där man kunde få in humor i sina dialoger.

Koppling till nyckeltal – Det fanns olika uppfattning om hur WB var avsett att vara ett dialogverktyg och huruvida statusmarkörer skulle visualiseras för att se ett samlat resultat och där några chefer ville följa upp förändringar över tid. Av de som tillämpat WB diskuterades effekter och dess koppling till olika nyckeltal. Men ingen hade gjort en sådan analys. Generellt var uppfattningen att man inte hade sett någon direkt mätbar effekt på Scantias nyckeltal, men ganska många chefer trodde ändå att WB hade en positiv effekt på Scania. Det fanns också några exempel där chefer trodde att WB kanske hade en indirekt påverkan på till exempel frisknärvaron. En chef menade att medarbetarna i hans team hade blivit mer kvalitetsmedvetna utifrån de gruppdialoger man hållit i teamet. Det fanns också funderingar på vilken indirekt påverkan WB-dialoger kunde ha på nyckeltal:

”Nej inte som vi kan se nu. Det är för tidigt att se. Däremot har vi tidigare märkt hur när vi jobbat hårt med lagandan minskat antalet sjukdagar och olyckor.”

”Det har nog blivit mer tydligt för min chef att han måste signalera uppåt

att vi har personalbrist.”

Andra situationer visade att medarbetare i gruppdialog kunde markera gult, men sedan i enskild förtroendefull en-till-en-dialog var mer öppenhet över den hårt pressade arbetssituationen som i själva verket var röd. Det ledde till att situationen kunde lösas, vilket uttrycktes som en tydlig effekt som indirekt kunde kopplas till nyckeltal.

WBs innehåll från ett medarbetarperspektiv – Det fanns medarbetare som menade att WB hjälpte att sätta ord på tankar och att dialogerna kring dessa områden var bra forum för att diskutera rot-orsaker till upplevda problem i arbetet. Men det framkom även att medarbetare kunde uppleva innehållet som abstrakt och ibland hade svårt att förstå vad som menades med vissa begrepp. När det gällde ämnesområdena *Meningsfullhet*, *Begriplighet* och *Hanterbarhet* så fanns exempel där dessa uppfattades som lite svårare att kommunicera än området *Återhämtning*. Andra synpunkter var att det ibland var en svår mix av kortsiktiga och långsiktiga frågor som krävde olika lång tid för reflektion och dialog.

Användning av WB på chefsnivå

WB användes i många fall vid chefers egna möten och i ledningsgrupper. Här kunde flera perspektiv lyftas: Dels den egna chefs statusmarkering av den egna arbetssituationen, dels ha ett utbyte av erfarenheter av användandet av WB på medarbetarnivå (där de var facilitatorer), samt få stöd i hantering av problem (på en generell nivå) som framkommit vid användning på medarbetarnivå. Det uttrycktes bland flera chefer att det fanns en stor påfrestning och tryck på ledarskapet där WB har potential att stödja chefers egen arbetssituation, till exempel vid omställningar i affärsverksamheten och vid höga krav som skapade mycket stress, och utmaningar att samtidigt behöva hantera arbetssituationen på medarbetarnivå där arbetsbelastningen var hög.

4.4 Effekter

Av de chefer och medarbetare som upplevt positiva erfarenheter kopplat till användning av WB följer här exempel på upplevda effekter:

- *Tidig probleminentifiering* – WB bidrog till att frågor kom upp till ytan, att de största riskerna och potentiella problemen synliggjordes och därefter kunde åtgärdas. En förutsättning var dock att det fanns en ärlighet och ett förtroende för varandra i gruppen, men generellt sett ansågs WB bidra till att medarbetare lyfte saker till varandra i

förtroende.

- *Prioriteringsunderlag* – Problem uppmärksammades och diskuterades gemensamt och prioriteringar kunde göras.
- *Teambyggande* – Gruppdialog främjade ett strukturerat sätt att bidra till öppenhet, samhörighet och bättre gruppklimat samt bättre kultur.
- *Inkludering* – WB främjade involvering och delaktighet i team, skapade en strukturerad diskussion som involverade hela teamet, och som chef minskade man risken att endast ha informella samtal med enskilda personer och riskera att missa dialog med medarbetare som inte bad om utrymme eller tid för samtal.
- *Utjämning av arbetsbelastning* – Genom WBs möjlighet att kontinuerligt fånga aktuella områden/signaler, ökad förståelse om varandras arbetssituation och ökad kommunikation mellan kollegor skapades möjligheter för avlastning i arbetet och vilja att hjälpa varandra, samt besluta om åtgärder avgörande för att kunna förbättra arbetsmiljön.
- *Trivsel/motivationskapande* – WB-dialogen bidrog till att medarbetare upplevde ökad meningsfullhet i arbetet och trivsel på jobbet. Det fanns exempel på indirekta effekter:

”Om vi inte använde WB skulle vi ha missat energinivån. Som chef vet du om arbetsbelastning. Men energi är svårt att veta. Att veta var man kan stödja mer. Vi talar sällan om de fysiska symptomen på psykosociala risker.”

- *Underlättande av ledarskapet* – WB skapade mer nyanserade diskussioner om problem och problemlösning där gruppdialog gav en bra ingång att sedan ta dialogen vidare i djupare en-till-en-dialoger mellan chef och medarbetare.
- *Effekter på nyckeltal* – WB ansågs av flera ha en indirekt positiv påverkan, även om det ansågs vara svårt att mäta och se direkta effekter på nyckeltal.

Medarbetare vittnade om hur användningen av WB lett till ökad öppenhet och mer humor i gruppen. Och även hur relationer inom gruppen förbättrats, hur arbetsbelastningen i gruppen ”kalibrerats” bättre och hur man börjat hjälpa varandra på ett annat sätt. Man har också sett hur det blivit tydligt hur statusmarkeringar kunnat kopplats till olika typer av förändringar i arbetet, som till exempel återgången till kontoren när restriktionerna om social distans i samband med pandemin togs bort.

Det fanns exempel på att WB bidrog till problemidentifiering, där en chef uttryckte det:

”WB hjälper till att ta upp problem till ytan, ... pekar ut riktningar och åtgärder som normalt skulle ha tagit lång tid att se eller nå.”

”Det öppnar upp en arena där man får höra saker som vi inte skulle höra om vi inte använde verktyget.”

En chef vittnade om hur WB fungerat som en direkt feedback på det egna ledarskapet, hur vissa medarbetare alltid markerat grön status och andra alltid markerat röd men börjat mötas och ha mer nyanserade diskussioner kring WB. Hen menade att gruppen gått från en mentalitet att ”glaset är halvtomt” till att ”glaset är halvfyllt”. Vidare pekade en chef på att WB i vissa sammanhang riskerar att leda till ”gnällmöten”. En annan chef uppgav att hen kunde se ett förvånande samband mellan införande av WB och ett sämre resultat från medarbetarenkäten gällande hens ledarskap. Annars trodde de flesta chefer att användandet av WB skulle ge en positiv påverkan på framtida resultat av den årliga medarbetarenkäten.

WB-studien genomfördes under pandemin där arbetssituationen förändrades för många chefer och medarbetare. Det var också flera chefer som uttryckte en pressad arbetssituation i sina verksamheter på grund av en hög förändringstakt och ökad konkurrens, vilket belyses i följande citat:

”... det förändras mycket hela tiden. Vi har också regler i dag som vi inte hade tidigare. Själva verksamheten transformerar sig i en årlig cykel mer eller mindre till viss del”.

I dessa situationer vid ständig förändring uttryckte några chefer att WB-dialoger hade särskilt stor betydelse.

4.5 Svårigheter och framgångsfaktorer

Detta avsnitt sammanfattar de främsta svårigheterna och hindren vid användning av WB, och framgångsfaktorer, dvs vad som bidragit till att kunna nå goda effekter.

Svårigheter – Hinder att överbrygga var exempelvis:

- *Att komma igång med WB på medarbetarnivå* – Det var flera som upplevde att det var vissa svårigheter att komma igång att använda WB med sina medarbetare. Det upplevdes oklart hur och vad man förväntades göra när man startade upp WB. Vissa chefer efterlyste mer träning och det fanns en variation i vana och bekvämlighet att leda en grupp och börja prata om känslor.

- *Integritet* – Det fanns också en variation i individers bekvämlighet att lyfta personliga aspekter och tala om känslor i större team, illustrerat i citatet:

”Jag tror att det i början tar tid att förstå varför vi använder WB, vissa människor var mer blyga, vissa människor kände sig mer obekväma att öppna sig, men allt eftersom vi tränade och använde det tror jag att alla förstår.”

- *Försköning av verkligheten* – I vissa situationer och i vissa team fanns det en tendens att individer statusmarkerade sin arbetssituation på ett mer positivt sätt än vad det var i verkligheten. Grunden till det kunde vara att man märkt att vissa chefer inte ville att negativa saker skulle lyftas fram.
- *Hur WB-dialogen dokumenteras* – Det fanns utmaningar i sättet att dokumentera WB-dialogen där exempelvis vissa team lokalt hade utvecklat en excel-version vilket kunde möjliggöra jämförelser mellan möten. Det fanns dock en risk att individers statusmarkeringar kunde röjas och att själva dokumentation kunde medföra att syftet med WB som ett dialogverktyg förstördes.
- *Uppföljning* – Användning av WB skapade förväntningar och det fanns en risk att tappa kvalitet och trovärdighet om en bra uppföljning saknades, där identifierade problem inte ledde till åtgärder, eller som en person uttryckte det:

”WB leder till konstaterande av problem, men löser inte problemen”.

Det fanns också farhågor att användningen skulle rinna ut i sanden efter en tid om uppföljning av användningen uteblev.

- *Tid* – En stor begränsning. Särskilt vid hårt arbetstryck nedprioriterades WB-dialoger. Om det blev för lång period mellan WB-dialoger så fanns en risk att det blev svårt att upprätta igen. Det fanns exempel på team som hade en ”light”-version som de använde, när tiden var pressad, för att inte tappa kontinuitet.
- *WB-dialoger i stora team* – En stor svårighet, särskilt vid användning av WB i produktion var de stora teamstorlekarna. Det kunde räcka med en person som var skeptisk till WB vilket kunde påverka övriga i teamet.

- *Facilitering av WB* – Stöd till chefer att använda WB på medarbetarnivå upplevdes ibland otillräckligt. Vissa chefer kände sig inte bekväma att använda verktyget då det fanns situationer där det blev ”missnöjesmöten” eller att dialogen fokuserade personliga/privata områden. En del chefer uttryckte oro att få negativ feedback inför ett helt team. De fanns också olikheter och svårigheter att använda WB i olika team där det fanns olika förutsättningar på grund av olika arbetssituationer, olika mognadsgrad i team, varierande teamstorlek och tillgänglig tid. Det var dessutom olika typer av risker/problem som lyftes som behövde följas upp beroende på användning i produktion eller kontor och på medarbetar- eller chefsnivå. Det fanns upplevda skillnader mellan att använda och facilitera WB digitalt, vilket kom upp i ljuset när många började arbeta på distans under pandemin. Särskilt svårt var det att ta upp denna typ av frågor när man inte kände varandra sedan tidigare och att många upplevde att det var svårt att tala om känsliga frågor via skärm.
- *Hur olika verktyg inom WB kan användas* – Det efterfrågades mer information om olika användningsalternativ av WB (en-till-en-dialog, den digitala versionen, med mera.)

I många fall beskrevs en initial tveksamhet som snabbt omvärderades till positiva erfarenheter när det väl började tillämpas. Dock lyftes behovet av att stödja processen och ledarskapet mellan WB-dialoger för att kunna hantera och följa upp identifierade svårigheter/problem på ett sätt som dels skyddar individers integritet men som också stödjer arbetssätt för att åtgärda och förebygga problem.

Det fanns upplevelser av att WB tog tid från andra prioriterade arbetsuppgifter, och att det tog mycket lång tid att få till en konstruktiv dialog i vissa team. Medarbetare lyfte hur det kunde vara svårt att själv vara öppen i lägen där någon i gruppen är väldigt sluten eller tydligt inte vill delta i dialog. Någon menar att macho-ideal och normer om män som slutna och oförmögna att tala om känslor, står i vägen för vissa kollegor att delta i dialog. Även nationella kulturaspekter ansågs vara en viktig faktor att ta hänsyn till.

Svårigheter vid användning på chefsnivå – Vid användning av WB på chefsnivå upplevde chefer det som positivt att chefens egen arbetssituation också fick utrymme i dialogen. Men bland de chefer som var något högre upp i organisationen upplevde någon att det var svårt att veta om man i ledningsgruppen var förväntad att skatta sin egen arbetssituation som chef eller sina medarbetares situation. Om arbetsbelastningen tydligt visat utslag i statusmarkeringarna från den egna medarbetargruppen hade chefen ett bra

underlag för dialog med egen chef vid exempelvis äskande om mer personalresurser. Man upplevde hur den högre ledningens inställning till WB starkt påverkade användningen av WB i flera chefsled, och bristande tillit inom högre ledningsgrupp kunde påverka om man markerade sin status om sin egen arbetssituation som chef på ett ärligt sätt under WB-dialogen. Någon lyfte fram att det var svårare att vara öppen i WB-dialogen i chefsgrupper, då man som chef inte ville visa sin svaghet inför andra.

Framgångsfaktorer – Nycklar till att lyckas, dvs exempel på viktiga faktorer som bidragit till att WB lyckats nå goda effekter var relaterat till följande områden:

- *Samsyn och gemensam förståelse om syftet med WB* – En grundläggande framgångsfaktor var att både chefer och medarbetare förstod syftet med att använda WB. Chefens inställning var viktig, hur denne genomförde och följde upp WB-dialogen.
- *WBs flexibilitet* – Verktygets stora flexibilitet har varit positiv för användningen, speciellt under pandemin. Det upplevs positivt att metoden är flexibel: frågekortlek, gruppdialog, en-till-en-dialog, digitalt verktyg, statusmarkering med färger och egna frågor som kan läggas till eller dras ifrån.
- *Användning i mindre team* – WB fungerade bäst i mindre team om 5–8 personer.
- *Integrering och kontinuitet* – Användning rekommenderades 1–2 ggr i månaden där WB-dialog integrerades som en punkt på ordinarie teammöten.
- *WBs enkla upplägg och innehåll* – WB upplevdes enkel att använda samt att det fanns olika stödverktyg att kunna använda på plats, men också digitalt.
- *Förtroendefulla relationer* – Användning av WB bygger på och förutsätter tillit och öppenhet i de team där det används, vilket kunde variera från grupp till grupp. Tillit tar tid att bygga upp i gruppen, liksom förtroendet för WB. Förtroendet behöver också vårdas då det lätt raderas om det missbrukas eller tas för givet.
- *Dokumentation och avkodning* – Det var absolut nödvändigt att avkoda namn och respektera individers integritet vid användning av WB. Detta var viktigt både avseende plats för möten och placeringen av

whiteboarden där WB-dialog hölls och vid chefers diskussioner om resultat av WB-dialoger.

- *Stöd för facilitatorer/chefer/ledarskapet* – Många lyfte fram värdet av att ha ett erfarenhetsutbyte mellan chefer som använde verktyget i gruppdialog på medarbetarnivå. Det fanns indikationer på att det effektivaste stödet erhöles när WB introducerats av närmaste chef som sett positivt på användningen av WB, i kombination med att Scania-experten beskrivit och utbildat i metodanvändningen.
- *Process för återkoppling/uppföljning* – WB skapar förväntningar där många påtalar vikten av regelbunden uppföljning och återkoppling av åtgärder.
- *Anpassning av WB till den egna kontexten* – I team där WB fungerat bra hade verktyget vidareutvecklats och anpassats av chefer och medarbetare efter hand.

Många chefer menade att användningen av WB bygger på ömsesidig tillit inom gruppen, något som varit svårt och tagit tid att bygga, men där WB varit en del i att öka den tilliten. Tillit som grund för användandet var också en del i att det upplevdes svårt att använda WB i större team. Med en mer öppen dialog kom också känsligare ämnen eller ärenden upp i teamen och vissa chefer uttryckte en oro att inte kunna svara tillräckligt bra eller kunna bemöta medarbetare på rätt sätt.

4.6 Vidareutveckling av WB

Ett antal förbättringsförslag för utveckling av WB framkom vid intervjuerna, både avseende innehållet i WB och användningen av WB.

Dels lyftes det att olika definitioner och begrepp i WB kunde vara svåra att tillämpa, framför allt i första linjen i produktion och att det därför efterfrågades en enklare version av WB med ett lättare språkbruk. Informationen om WB kunde upplevas som tunn och det var svårt att finna djupare information om innehåll och användning. Det föreslogs löpande fortbildning och uppdatering av koncept och teori med jämna mellanrum som en slags kvalitetssäkring av användandet av WB. En chef föreslog att separera mer kortsiktiga perspektiv i WB från de mer långsiktiga då de långsiktiga krävde mer tid och djupare dialog för att hanteras. Flera chefer efterfrågade en standard där man lättare skulle kunna följa resultaten av WB och jämföra resultaten över tid. En viss kritik framkom i hur WB borde vara mer utformat för att *förbättra* arbetsbalansen och inte bara *prata om*

arbetsbalansen. Kopplat till detta efterfrågade chefer också mer stöd i att hantera resultaten, eller det som framkom i WB-dialoger. Framför allt lyftes:

*”Vi borde vara mer ansvariga för vad vi gör med resultatet av verktyget.
Det är det vi borde förbättra.”*

En sammantagen analys och förbättringsförslag för vidareutveckling av WB presenteras i tabell 2 i Kapitel 5.1.

5 – Diskussion och slutsatser

5.1 Resultatdiskussion och förbättringsförslag

Spegling av WB – Resultat som framkommer i denna rapport lyfter särskilt fram erfarenheter från de som har använt WB. Dialogverktyget bedömdes generellt sett vara ett bra och viktigt verktyg. Bland de som använt det sågs det som positivt att arbeta med dessa frågor, särskilt i verksamheter som är under stor press eller förändring. Dock varierade användningen och synen på WB mellan team, produktionsenheter och länder, från synnerligen positivt till tveksamhet, och i vissa fall även negativt. De främsta förklaringarna till att WB användes vid produktionsenheter var relaterade till den högsta ledningens syn på WB, motivationen och tryggheten hos chefer att använda WB och förtroendeklimatet bland team och medarbetare. Detta är naturligt eftersom WB introducerades i chefsleden från högre till lägre nivåer. En viktig faktor som lyftes fram var också hur chefer introducerats och utbildats i WB, samt hur den praktiska implementeringen gått till. Det kan noteras att en produktionsenhet hade påbörjat användning, men på ledningsnivå valt att inte använda det vidare då WB inte motsvarade deras förväntningar. I andra fall tenderade användningen att bli glesare och glesare, och anledningen var ofta att tidspressen var stor och det fanns så många andra uppgifter som måste lösas. Samtidigt fanns då ej heller en efterfrågan från teamen (vare sig medarbetare eller chefer). Det tar med andra ord tid innan användningen av ett verktyg blir så inarbetat att det blir naturligt i verksamheten. Samtidigt finns det risker att verktyget blir tråkigt när man använt det många gånger och det inte utvecklats vidare. En reflektion är att skapa forum för erfarenhetsutbyte mellan produktionsenheter för WB-dialog och att integrera detta i företagets ledarskapsutbildningar.

Scania är en teknikbaserad organisation och medarbetarna har oftast en teknisk bakgrund. Få personer har utbildning och erfarenhet att hantera psykosociala frågeställningar, varför WB fyller ett behov i detta sammanhang. Inget verktyg av detta slag är neutralt, utan det kan påverka maktförhållanden, ledarskap, kontroll, styrning och integritet. Dessa aspekter har kommit upp i intervjuerna, och kommenteras i detta diskussionsavsnitt.

WBs flexibilitet – En styrka som många respondenter upplevde med WB var dess enkla upplägg och stöd att kunna använda på plats och även på distans.

Det var en relativt kort startsträcka att förstå syftet samt att komma i gång. Dock efterfrågades fördjupat stöd för användning i olika typer av miljöer, särskilt vid användning i produktion och på chefsnivå.

Ledarskapets och teamklimatets betydelse – Det har i studien framkommit att högsta ledningens inställning till WB starkt påverkat användningen i respektive produktionsenhet. Vidare har det framkommit hur ledarskapskultur på olika organisatoriska nivåer påverkat graden av öppenhet och tillit vid användning av WB. Vid användning på högre chefsnivåer, så beskrev andra linjens chefer som befann sig högre upp i organisationen en oro kring att vara *för* öppen med sina upplevelser i ledningsgruppen. Dialogen på denna högre chefsnivå präglades i detta exempel inte av öppenhet, transparens eller tillit. Baserat på detta resultat behöver WB som koncept dels vara drivet och förankrat högt upp i organisationen för att legitimera och ge bättre förutsättningar för användning på olika chefsnivåer, dels vara drivet på medarbetarnivå.

De allra flesta deltagande första linje-chefer som använde WB med sina medarbetare använde även WB i den egna ledningsgrupp i vilken de ingick med sin egen chef. (Detta var dock inte överraskande, eftersom studiens upplägg och urvalsprocess påverkade detta utfall). Dock var det en viktig framgångsfaktor att både använda WB på chefsnivå och inom sina egna team parallellt. De chefer som använde WB på detta sätt var över lag mer positiva kring hur WB användes med dess effekter/utfall samt hur öppenhet och tillit växte över tid i de team som använde det. De var också positiva till att andra medarbetare i team kunde ta rollen som facilitatorer och skapa en rotation för de som var intresserade av att leda WB-dialoger. Dock var detta i team där en viss mognadsnivå uppnåtts i WB-användningen.

Stöd för facilitering och uppföljning av WB-resultat – I det dagliga arbetet bidrog WB ofta till en förtroendefull dialog som stärkte teamkänslan. Det fanns en vilja hos flera chefer att följa resultaten över tid, något som troligtvis legat till grund för det lokala initiativet att utveckla en excel-version av WB att använda i digitala WB-dialoger. Detta medförde dock en risk utifrån ett GDPR- och anonymitetsperspektiv. Flera chefer vittnade om hur de skyddade enskilda individers integritet genom att inte dokumentera dialog där uppgifter av känsligare karaktär kom upp, och hur man i stället följde upp dessa i enskilda möten mellan chef och medarbetare. En annan risk som lyftes var att det kunde uppfattas som ett uppföljningsverktyg av effekter eller ett kontrollverktyg, och inte ett dialogverktyg, vilket var det ursprungliga syftet med WB. I fall där medarbetare uppfattar användningen av WB som ett kontrollerande verktyg mer än dialogverktyg finns en viss risk att medarbetare väljer att skydda den egna integriteten genom att inte vara lika öppna. Det

finns sådana indikationer i intervjuresultaten, där medarbetare valt att inte lyfta problem för att inte riskera behöva prata om dem i gruppdialog, eller att medarbetare med tidsbegränsad anställning inte törs lyfta ett problem av rädsla för att inte få fortsatt anställning. Man bör vara uppmärksam på att utvecklingen mot att dokumentera och följa upp dialogerna på så vis skulle kunna påverka tilliten i dialogen och urholka användningen. Den stora utmaningen var dock uppföljning av de identifierade problemen och de svårigheter i den upplevda arbetsbalansen som framkom i dessa dialoger. Här finns potential att stärka upp stöd för åtgärdsprocesser och hur det kan integreras i det dagliga förbättringsarbetet, utan att individers integritet röjs. Processtöd med mer utvecklat material efterfrågades för facilitatorer. Chefer efterfrågade dialogforum för erfarenhetsutbyte av WB, både gällande arbetssätt och hantering av de problem/svårigheter som framkommit. Användningen av WB behöver således vara efterfrågad av högre chefer för att bli uthållig på sikt. Här behöver tydligare rutiner och processer för uppföljning utvecklas som stödjer chefer på olika nivåer. Detta är också en viktig process för WBs legitimitet och möjligheter att kunna åtgärda de arbetsmiljörisker och problem som identifierats i WB-dialoger.

Story-telling och erfarenhetsutbyte av WB – Studien visar att det finns en efterfrågan av regelbunden, systematisk reflektion och erfarenhetsutbyte av WB – dels för att stödja processen, dels för att stödja åtgärder. Informationsspridningen av WB inom en produktionsenhet verkar ske på ett varierat sätt, men har potential att stärkas genom att systematiskt sträva efter spridning genom vattenfallsprincipen, det vill säga användning i olika led inom linjeorganisationen. Det är väl känt att vikten av förankring och legitimering i chefsleden av avgörande för att få till stånd förändring (By, 2005), vilket också styrks i studien kring det praktiska införandet av och användningen av WB.

Integrering av WB i det kontinuerliga förbättringsarbetet – Studien visar exempel på nytta särskilt för team att på ett strukturerat sätt lyfta aktuella svårigheter och problem relaterat till medarbetares och chefers arbetssituation. En rekommendation är att stärka processen när det gäller uppföljning av de signaler som identifierats – både på individnivå och i organisationen. Här behöver ledarskapets stödjas, särskilt då informationen behöver behandlas konfidentiellt

Användning i en global kontext och ledarskapets betydelse – Dialogverktyget WB är utvecklat i Sverige baserat på internationell arbetslivs- och ledarskapsforskning som ett stöd i att uppfylla svensk arbetsmiljölögstiftning gällande social och organisatorisk arbetsmiljö. En av frågorna som studien sökte svar på var hur användbart WB är i den

internationella kontext och kultur som det globala företaget verkar inom, och hur eventuella skillnader eller likheter avseende användning och upplevd nytta ser ut mellan olika produktionsenheter. Studien har inte möjliggjort en djupare analys från dessa perspektiv, och det har inte funnits underlag för att analysera eventuella nationella kulturella aspekter.

I de verksamheter där WB användes regelbundet och upplevdes fungera väl lyftes inte farhågor om integriteten eller att verktyget skulle kunna användas i kontrollsyfte, utan det gjordes där användningen av WB inte hade internaliserats. Studien pekar på att en kultur av tillit mellan medarbetare och chefer är en viktig förutsättning för en god dialog, samtidigt som en bra dialog bidrar till att skapa tillit.

Användning av WB i kontor respektive produktion – Det förefaller vara viss skillnad mellan produktion och kontor gällande hur utförlig information som getts vid introduktionen av WB. I kontor har arbetssituationen haft bättre förutsättningar gällande plats och icke-bundenhet till produktion. Det har varit en underlättande faktor jämfört med förutsättningarna att ha WB-dialoger i produktion. Det förefaller att gruppdialoger fått ta något mer tid och utrymme i kontor än i produktion. En förklaring kan vara att det ofta är mindre team i kontor, där också studien visat att WB fungerar lättare i mindre team (än större). En annan förklaring som lyfts fram var större svårigheter att omsätta begrepp och frågor i WB-dialogen till arbetssituationen i produktion, vilket medfört lägre engagemang i produktion.

Frivillighet eller obligatoriskt verktyg – Ett dialogverktyg förutsätter att deltagare upplever värde och studien visar att i de fall som produktionsenheter och många chefer hade positiva upplevelser av WB, så kunde det upplevas som ett obligatorium att använda för andra chefer i deras team. Det tyder på att det ständigt behövs en dialog kring betydelsen av att aktivt arbeta med frågor för att skapa goda förutsättningar för hållbart arbete och det övergripande syftet med WB från ett hållbarhets- och utvecklingsperspektiv för verksamheten.

Effekter av WB – I den inledande dialogen mellan forskargruppen och Scantias projektgrupp, framkom behov av bättre nyckeltal för att kunna mäta aspekter relaterat till social hållbarhet i arbetet. Målet med att utveckla WB framhölls vara en ökad och regelbunden dialog mellan chef och medarbetare kring aspekter av arbetet som direkt påverkar individens möjlighet till ett hållbart arbete. Ett hållbart arbete som i sin tur har betydelse för verksamhetens utveckling, särskilt vid påfrestningar och hög förändringstakt och bidra till konkreta positiva effekter både för ett individ-, grupp- och verksamhetsperspektiv. Den regelbundna dialogen i sig behöver alltså stå i

centrum, med stor tilltro till att det kommer att ha betydelse för andra nyckeltal, trots att ett direkt samband mellan WB och specifika nyckeltal kan vara mycket svåra att påvisa. Dessa svårsmåttade samband kan i vissa fall utgöra argument för att WB inte har effekt, men dessa argument bör bemötas med diskussion ur ett bredare perspektiv och med utgångspunkt i de sekundära effekter som WB på sikt kan ge upphov till.

Utifrån studien kan några kritiska faktorer identifieras som utmärker situationer där användningen av WB bedöms positivt och fungerar väl. Dessa är; a) stöd och efterfrågan från ledningen på varje nivå, b) mognad och tillit mellan medarbetare och ledning, c) metodens flexibilitet beträffande dess utformning, och d) implementeringen med utbildning och träning av chefer. Vidare måste det finnas tid för att genomföra dialogerna, grupperna bör vara relativt små, och cheferna måste ha fått utbildning och stöd i hur verktyget introduceras samt hur det bör och kan användas.

Förbättringsförslag för vidareutveckling av WB är sammanfattade i tabell 2.

Tabell 2. Sammanfattade förbättringsförslag för vidareutveckling av WB.

Förbättringsförslag för vidareutveckling av dialogverktyget Work Balance

Innehåll och utformning

- Komplettera innehåll med fler ämnesområden och fler anpassade frågor; exempelvis mångfald, inkludering, trygghet samt frågor relaterade till snabba omställningar och förändringar som påverkar arbetet
 - Separera kortsiktiga och långsiktiga perspektiv
 - Ta fram videoklipp, foldrar och nytt material som visar arbetssätt med det ”nya” uppdaterade WB
 - Anpassa språk och terminologi efter olika målgrupper och deras behov
 - Anpassa WB-dialogen till användning på medarbetar- respektive chefsnivå
 - Utveckla en ”light”-version som kan användas vid tidsbrist (för att inte tappa i kontinuitet)
 - Översätt WB till fler språk, då valören i orden är väsentliga för hur de uppfattas
 - Fördjupa introduktionsmaterialet för olika användningsmöjligheter och flexibilitet: Gruppdialog på medarbetar- respektive chefsnivå, digital version för gruppdialog, en-till-en-dialog och faciliterande frågekortlek
 - Visa på praktiska exempel – storytelling
-

Introduktion och användning

- Erbjud introduktion och kontinuerlig träning med något mer fördjupning än vad som erbjuds idag, bland annat vad de olika ämnesområdena innebär
 - Ge exempel på hur implementering av WB kan ske stegvist utifrån olika gruppers mognadsgrad, kultur och förutsättningar
 - Erbjud fördjupning inom teori, till exempel coachande ledarskap, grupputveckling, hantering av svåra problem
 - Vidareutveckla processtöd för WB-dialog på fler plan: gruppdialog och en-till-en-dialog på medarbetar- och chefsnivå
 - Ge möjlighet att lyfta generiska frågor från WB på medarbetarnivå till chefsnivå för ömsesidigt stöd och möjlighet att kunna åtgärda liknande problem
 - Skapa forum för erfarenhetsutbyte och lärande mellan olika grupper av användare
 - Inför regelbunden strukturerad utvärdering och reflektion av WB avseende införande, användning och framträdande trender i användningen
 - Utveckla stöd för WB vid hybridarbete
-

5.2 Metoddiskussion

Den interaktiva ansatsen i studien har under hela projekttiden karakteriserats av en god relation mellan forskargruppen och Scantias projektgrupp, där löpande dialog skett under studien avseende frågeställningar, förankringssätt och delresultat. Redan vid planeringen av studien fanns en insikt om utmaningar kring genomförandet, vilka överbyggades genom att iterativt genomföra aktiviteter och följa upp de hinder som uppstod på ett lösningsorienterat sätt.

Den ursprungliga modellen för urval av intervjupersoner och system för kommunikation för att förankra studien i respektive produktionsenhet var mycket betydelsefull för att kunna genomföra studien på ett systematiskt och konfidentiellt sätt. De utmaningar som uppstod under datainsamlingen var relaterade till tid och resurser att medverka i studien utifrån hög arbetsbelastning, hur intervjupersoner identifierades i ett mellanled vid produktionsenheterna, hur intervjustudien i förväg förankrades med de intervjupersoner som blev inbjudna samt språk.

Vid de flesta produktionsenheterna gick det tämligen bra för de lokala kontaktpersonerna att identifiera och tillfråga intervjupersoner som varit villiga att medverka, och där kontaktpersonen fått godkännande att skicka intervjupersonens namn och kontaktuppgifter till forskargruppen. Det fanns dock en variation i svårigheter med förankringen lokalt, och förklaringar som lyftes var exempelvis viss oro för eventuella konsekvenser. I de fall som inbjudna intervjupersoner valt att *inte* besvara inbjudan, trots upprepade förfrågningar, så beslöt forskargruppen att inte gå vidare och hantera dessa som bortfall. Vid två produktionsenheter var det särskilt svårt med förankringsprocessen där dialog fördes med de lokala kontaktpersonerna. I några av fallen så kompletterades studien med fristående intervjuer för att ta del av uppfattningen av WB på en övergripande nivå.

Dessa svårigheter i studien påverkade analysen av resultatet, där det som lyfts fram i denna rapport huvudsakligen tar upp lärande utvärdering av dem som valt att använda WB, och möjligtvis de som har en positiv erfarenhet av WB. Det är främst utifrån dessa respondenters perspektiv som upplevelser av WB har kunnat identifieras. Dock var det av stort värde att ta del av erfarenheter från de respondenter som valt att inte använda WB och sammantaget identifiera faktorer som underlättar respektive försvårar, samt förbättringsförslag. Detta innebär att studien inte skall betraktas ur perspektivet representativitet, det vill säga resultaten gör inte anspråk på att vara representativa för samtliga Scantias produktionsenheter som helhet.

5.3 Slutsatser

Studien visar att chefer och medarbetare oftast är positiva till att WB finns som ett frivilligt verktyg, att verktyget behövs och att det är relevant. Dock har användningen av WB avbrutits i en produktionsenhet där verktyget inte fungerade som önskat. Innehållet uppskattas speciellt eftersom det är flexibelt, användningssätt kan varieras, frågor kan varieras, och tid samt frekvens för användningen kan anpassas.

Implementeringen samt den information och träning som chefer fick om WB varierade i mycket hög grad. Första intrycket var oftast försiktigt positivt, men flera av cheferna uttryckte att det kändes rörigt, krävande, omfattande och läskigt att börja prata om känslor med teamet. Det upplevdes också otydligt hur det skulle gå till i praktiken. Den introduktion som gavs av HR upplevdes som mer fyllig. Förutsättningarna för implementeringen är också mycket olika beroende på situationen, tidigare erfarenheter, kultur och mognad i teamen och hos cheferna.

Användningen varierade starkt i omfattning mellan produktionsenheterna, men även över tid och tillvägagångssätt. I uppstarten beskrev flera en osäkerhet, men efterhand lärde de sig att hantera WB. I grupperingar med regelbunden användning var man mycket nöjd, men det fanns flera exempel där man helt slutat använda WB. Dock upplevdes användning i produktionen svårare än i kontor, eftersom språk och frågeställningar inte är lika bra anpassade till den målgruppen. I mindre grupper om 4–8 personer fungerade WB bättre än i stora grupper på över 15 personer som samtidigt hade begränsad tid avsatt. De grupper som vidareutvecklat nya frågor var också mer engagerade i användningen av WB. Om chefer stöttade och efterfrågade användningen tenderade användningen att bli mer uthållig. Användningen påverkades också positivt av god tillit mellan medarbetare och chefer.

De upplevda effekter som lyftes fram var ett mer öppet klimat, bättre kommunikation, ökad förståelse för varandra och att tidiga signaler på stress eller andra problem kunde identifieras. Problemdiskussionerna blev mer nyanserade och problem kunde lösas effektivare. Påverkan på nyckeltal kunde inte påvisas, men flera av de intervjuade var övertygade om att det fanns en sådan indirekt positiv påverkan, bland annat genom en ökad kvalitetsmedvetenhet i teamet. Det fanns också problem med att orimliga förväntningar kunde skapas, bland annat att man konstaterade problem som sedan inte löstes.

WB har fortsatt förbättringspotential och utvecklingen föreslås fokusera fortsatt flexibilitet i WB-dialogen. Å ena sidan efterfrågas en enklare version

av WB, å andra sidan efterfrågas möjlighet att kunna ta WB-dialogen till en högre nivå där resultat och agerande på problem som kommer upp i dialogen kan hanteras bättre. Utveckling av innehåll och introduktion gäller exempelvis anpassning av språk beroende på verksamhet, utbildning och fortbildning av psykosociala risker samt förenklad åtkomst till information om WB. Denna utveckling behövs för att sprida och öka användningen av WB i fler produktionsenheter, verksamheter och team samt för att öka användningen i fler chefsled.

För de team som är vana WB-användare och där tillit och öppenhet har etablerats i teamet kan ett utvecklat dialogverktyg medge progression att kunna gå från att konstatera problem till att lösa problem. För att teamet ska kunna avancera i sin användning av WB krävs mer stöd riktat till chefen men också mer utbildning för teamet i hur problem som lyfts fram i WB-dialogen också kan hanteras inom teamet. En väl utvecklad förbättringskultur torde vara en bra grund för denna utvecklade WB-dialog. WB bör därför utvecklas på ett sådant sätt att det medger synergiskt användande med andra verktyg eller metoder kopplade till teamets kärnprocesser.

Referenser

- Backström, T., van Eijnatten, F. M., & Kira, M. (2002). A complexity perspective. In *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability* (1st ed., pp. 65-75). Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203995389>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry, European Commission Directorate-General for Research Innovation. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Carayon, P. (2006). Human factors of complex sociotechnical systems. *Applied ergonomics*, 37(4), 525–535.
- Ellström, P-E., Eklund, J., Kock, H., Lindström, L., & Melin, U. (1999). Knowledge Creation Through Collaborative Research: An Emerging Model. Paper presented at HSS -99, March 16-18 1999, Falun.
- Hammer, J. & Pivo, G. (2017). The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice, *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25–36.
- Jacobsson, U. (2008). KASAM-instrumentets utveckling och psychometriska egenskaper—en översikt. *Vård i Norden*, 28(1), 53-55.
- Kira, M., & Eijnatten, F. M. V. (2008). Socially sustainable work organizations: A chaordic systems approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), 743-756. <https://doi.org/10.1002/sres.896>

Pinzone, M., Albè, F., Orlandelli, D., Barletta, I., Berlin, C., Johansson, B., & Taisch, M. (2020). A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber-Physical Production Systems. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105132. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.03.028>

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J.. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>