Nr C 664
April 2022

Vad krävs för att arbetsmiljöarbetet ska fungera i kedjeföretag inom handeln?

Maria Vigren, Jessica Fagerlönn, Ingela Målqvist

I samarbete med Svensk Handel, Handelsanställdas förbund och Unionen

Författare: Maria Vigren, Jessica Fagerlönn, IVL Svenska Miljöinstitutet. Ingela Målqvist, TIMA Analys & Utveckling
Medel från: Afa Försäkring
Rapportnummer C 664
ISBN 978-91-7883-368-9
Upplaga Finns endast som PDF-fil för egen utskrift

© IVL Svenska Miljöinstitutet 2022
IVL Svenska Miljöinstitutet AB, Box 210 60, 100 31 Stockholm
Tel 010-788 65 00 // www.ivl.se

Rapporten har granskats och godkänts i enlighet med IVL:s ledningssystem

Förord

I det här projektet, finansierat av AFA Försäkring, har vi intervjuat personal vid kedjeföretagen inom handeln. Intervjuerna har genomförts på olika nivåer inom kedjeföretagets organisation; huvudkontors-, regions- och butiksnivå. Tack till de deltagande kedjeföretagen och alla intervjupersoner som delat med sig av sin tid för intervjuer: utan er hade detta projekt inte varit möjligt att genomföra.

Projektet har bedrivits i samråd med en referensgrupp med representanter för arbetsmarknadens parter inom handeln. Tack till referensgruppen bestående av Krister Colde och Suzanne Jensinger, Handelsanställdas förbund; Mikael Svensson, Unionen; Katrin Dagergren och Jenny Morin, Svensk Handel.

Tack till kollegorna Fanny Isaksson Lantto och Anneli Julander på IVL Svenska Miljöinstitutet som på olika sätt bidragit till att möjliggöra forskningsprojektet och denna rapport.

Innehållsförteckning

Förord ... 3

Sammanfattning ... 6

Summary ... 8

Begrepp och definitioner ... 10

1. Vad är god arbetsmiljö? ... 11

2. Handelsnäringen ... 12

2.1 Syfte och frågeställningar ... 14
2.2 De studerade kedjeföretagen ... 15

2.2.1 Företag 1, Case A ... 15
2.2.2 Företag 2, Case B ... 15
2.2.3 Företag 3, Case C ... 15

3. Studiedesign och metoder ... 15

3.1 Genomförande ... 16

4. Resultat och analys ... 17

4.1 Arbetsmiljöorganisationen hos deltagande företag ... 17
4.2 Systematik i arbetsmiljöarbetet ... 17
4.3 Framgångsfaktorer i arbetsmiljöarbetet ... 18

4.3.1 Arbetsmiljökompetens och kompetensutveckling ... 18
4.3.2 Arbetstempo, arbetsrotation, arbetsbelastning ... 21
4.3.3 Kommunikation ... 23
4.3.4 Ledningens engagemang ... 27
4.3.5 Feedback ... 28
4.3.6 Flödet i arbetsmiljöarbetet ... 30
4.3.7 Verksamhetsstyrningen ... 34

4.4 Utmaningar i arbetsmiljöarbetet ... 37

4.4.1 Kompetensbrist ... 37
4.4.2 Tidsbrist ... 41
4.4.3 Problem vid genomförande och planering ... 44

4.5 Covid-19-pandemin ... 49

4.5.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete ... 49
4.5.2 Verksamhetsstyrning ... 50
4.5.3 Kommunikation- dialog och ökad informationsspridning ... 52
4.5.4 Digitala plattformar och verktyg - möten och interaktioner ... 52
4.5.5 Åtgärder i butiken ... 53
4.5.6 Lärande organisation ... 55

4.6 Arbetsmiljörisker ... 55
4.7 Hot, våld och ohövligt bemötande ... 56
4.8 WORKSHOP- tema 1 ... 57

4.8.1 Värdegrund, nolltolerans, policy och lagrum ... 57

4.8.2 Rutiner och mallar ... 58
4.8.3 System för rapportering och uppföljning samt gemensamma begrepp, definitioner och koder för hantering av data ... 58
4.8.4 Kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande ... 58
4.8.5 Resurser, stöd och kompetens/utbildning ... 59
4.8.6 Hantering vid inträffad incident ... 59
4.8.7 Branschen och samhället ... 59

4.9 Workshop, tema 2 ... 59

4.9.1 Värdegrund, nolltolerans, policy och lagrum ... 60
4.9.2 Kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande ... 60
4.9.3 Hantering av incident/risker med Covid-19 ... 60
4.9.4 Branschen och samhället ... 60
4.9.5 Lärdomar och arbetsmiljöarbetet framöver ... 61

4.10 Menti-frågor vid workshop ... 61

5. Diskussion ... 62

5.1 Framgångsfaktorer och utmaningar för arbetsmiljöarbetet och SAM ... 62
5.2 Hot, våld och ohövligt bemötande från kunder ... 64

5.2.1 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - primärprevention ... 65
5.2.2 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - sekundärprevention ... 66
5.2.3 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - tertiärprevention ... 67
5.2.4 Fortsatt arbete ... 67

5.3 Psykisk hälsa och ohälsa ... 68
5.4 Covid-19 pandemin och arbetsmiljöarbetet ... 68

6. Slutsatser ... 69

7. Referenser ... 71

Bilaga 1. Intervjuguide ... 72

Bilaga 2. Översikt intervjuer ... 74

Sammanfattning

Forskningsprojektet om arbetsmiljöarbete i kedjeföretag inom handeln har genomförts av IVL Svenska Miljöinstitutet med stöd från Afa Försäkring. Projektet har undersökt hur arbetsmiljöarbetet kan utvecklas och förbättras, med särskilt fokus på utmaningarna kring att implementera ett levande systematiskt arbetsmiljöarbete. Syftet med studien har varit att öka kunskapen om hur en god arbetsmiljö kan möjliggöras inom företagen. En utmaning för arbetsmiljöarbetet inom handeln är att ramarna för arbetsmiljöarbetet ofta sätts centralt i kedjeföretagen och sedan ska tillämpas i butiker som kan vara spridda runt om i landet.

Förutom det systematiska arbetsmiljöarbetet har även arbetsmiljöarbetet generellt studerats. De framgångsfaktorer och utmaningar, beståendes av enskilda aktiviteter som genom sin utformning stödjer eller hindrar ett väl fungerande arbetsmiljöarbete har belysts.

Tre kedjeföretag inom handeln har deltagit i studien. För att få ökad kunskap om hur kedjeföretagen arbetar med arbetsmiljöfrågorna har intervjuer genomförts inom företagen på huvudkontors-, regions- och butiksnivå. Specialister inom arbetsmiljö/HR, regionchefer, butikschefer, butiksmedarbetare och skyddsombud har intervjuats om sina erfarenheter av arbetsmiljöarbetet och det systematiska arbetsmiljöarbetet – både gällande hur det är tänkt att fungera och hur det fungerar i praktiken.

Covid-19 pandemin har påverkat både arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet i kedjeföretagen. Därför har studiens intervjuer berört även frågor om lärdomar för kedjeföretagens arbetsmiljöarbete kopplat till Covid-19 pandemin.

Projektets resultat är en sammanställning av *framgångsfaktorer* och *utmaningar* i arbetsmiljöarbetet inom kedjeföretagen. Sammanställningen speglar olika typer av kedjeföretag och deras varierande arbetssätt beroende på olika förutsättningar hos varje företag.

Rapportens resultat visar:

- Avgörande för att nå framgång i arbetsmiljöarbetet är förståelsen för vikten av upparbetade kommunikationskanaler, både inom och mellan de olika nivåerna i kedjeföretaget.
- Hur arbetsmiljöarbetet blir genomfört påverkas av hur kedjeföretagen utformar sina system för vad personer på olika nivåer i organisationen ska göra. Systemen i sig kan stödja att arbetsmiljöarbetet blir utfört enligt plan och kan underlätta, förenkla och hjälpa till att skapa en hanterbarhet i arbetsmiljöarbetet.
- Att högsta ledningen tar ansvaret för att kommunicera ut hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utformas, samt har en lyhördhet för vilka signaler som kommer underifrån i dessa frågor, skapar ett flöde och en tydlighet för alla anställda på olika nivåer i organisationen. Möjligheterna till lokala anpassningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet underlättar även arbetet.
- Utmaningar handlar om tidsbristen som leder till att arbetsmiljöaktiviteter blir nedprioriterade. Störst av allt är inte att engagemang och vilja saknas för att genomföra arbetet, utan det är tidsbristen som lyfts fram.

- En utmaning är de brister i arbetsmiljökompetens på olika nivåer i kedjeföretaget vilket påverkar hur arbetsmiljöarbetsuppgifter blir genomförda. Kapabiliteten (förmågan) påverkar också möjligheten till att delegera arbetsmiljöarbetet inom organisationen.
- Företagens förmåga att jobba med ohövlighet från kunder i bemötandet behöver utvecklas. I rapporten lämnas förslag förankrade i vedertagna modeller.
- Psykisk ohälsa är ett område som chefer i kedjeföretagen har uppmärksammat som ett komplext område att hantera. Riktlinjer från Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynak, lyfts fram som förslag på hur kedjeföretagen kan arbeta med detta område.
- Utgående från Covid-19 pandemin har företagen lärt sig, anpassat sig och hittat nya strukturer för hur arbetsmiljöarbetet kan genomföras. En tydlighet för arbetsmiljöarbetet har kommunicerats från ledningshåll och vi konstaterar att när det väl finns en tydlighet för arbetsmiljöarbetet så fungerar detta.

Vår förhoppning är att alla företag inom handeln ser möjligheten att lära av varandra utifrån vad som kommit fram i vår rapport. Många exempel på framgångsfaktorer har lyfts fram och förhoppningsvis går det att skönja det engagemang som finns kring arbetsmiljöarbetet inom branschen.

Summary

The project on work environment and occupational health- and safety management (OHSM) in chain business belonging to the trade sector has been carried out by IVL Swedish Environmental Research Institute enabled by a research grant from Afa Insurance. The project has investigated how OHSM can be developed and improved, with special focus on the challenges of implementing a continuously evolving Systematic Work Environment Management, (AFS 2001:01). The purpose of the study has been to increase knowledge about how a good working environment can be made possible within companies. A challenge for OHSM in trade sector is that the framework for OHSM is often set centrally in the chain business and then to be applied in stores that is geographically distributed around the country.

In addition to the provision (AFS 2001:01), the project has also studied activities concerning general issues related to work environment. The success factors and challenges consisting of activities that through their design support or hinder a well-functioning OHSM have been highlighted.

Three companies belonging to different chain businesses participated in the study. To gain increased knowledge about how the work environment issues are implemented and handled in the daily routine at the companies, interviews were conducted with personnel at different departmental levels such as the headquarter, regional offices and store level. Specialists in work environment /Human Resource, regional managers, store managers, store employees and safety representatives were interviewed about their experiences of OHSM- both in terms of how it is intended to work and how it works in practice.

During the project period, the Covid-19 pandemic started, and this has affected both the work environment and how the OHSM work is performed in the chain companies. Therefore, the study also incorporated questions related to lessons learned for the chain businesses OHSM linked to the Covid-19 pandemic.

The project result is presented as a compilation of success factors and challenges in OHSM within the companies. It reflects different types of chain businesses and their varying working methods depending on the different conditions at each company.

The main results can be summarized in:

- Pivotal for achieving success in OHSM is the understanding of the importance of established communication channels, both within and between the various levels in the chain company.
- How the OHSM is carried out is affected by how the chain businesses design their systems to clearly state what personnel at different levels in the organization should do. The systems themselves can support that OHSM is carried out according to plan and can facilitate, simplify and help to create a manageability in OHSM.
- To enable a sustainable OHSM it is of importance that the top management clearly takes the responsibility for communicating how OHSM work should be designed. Also, when management has a sensitivity and ability to act on signals coming from the bottom-up perspective, creates a flow and clarity for all employees at different levels in the organization. The opportunities for local adaptations of OHSM also facilitate the work.
- A main challenge is the constant issue of lack of time which leads to work environment activities being less prioritized. It is not a lack of commitment that hinders OSHM work, but simply not enough allocated time for performing the work.

- Another challenge is the shortcomings in work environment competence at different levels within the company affecting how OHSM is carried out. The lack of capability also affects the possibility to delegate tasks concerning the work environment within the organization.
- The companies' ability to work with questions like rude treatment from customers, needs to be developed. In the report, a proposal is presented which is based on accepted models.
- Mental illness is an area that managers in chain businesses have drawn attention to as a complex area to handle. Guidelines from the Swedish Agency for Work Environment Expertise, Mynak, are highlighted as proposals for how the work can be performed.
- Due to the Covid-19 pandemic, companies have learned, adapted and found new structures for how OHSM can be carried out. In this situation, a clear plan for the OHSM work has been communicated by management, which show that OSHM work is facilitated by such a plan.

Our hope is that all companies see the opportunity to learn from each other based on what has emerged in our report. Many examples of success factors have been highlighted and hopefully it is possible to discern the commitment that exists around OHSM in chain businesses in the trade sector.

Begrepp och definitioner

Butiksbestånd	Avser ett visst antal butiker.
Butikskedja	En kedja (butikskedja) är ett företag med två eller flera butiker, franchise eller fristående butiker, med en gemensam inköps-organisation.
Dagligvaruhandel	De butiker som främst säljer varor som används dagligen, till exempel mat och hygienartiklar.
Detaljhandel	Är handel där varor kan köpas enskilt, till skillnad från partihandel. Detaljhandeln brukar i sin tur delas in i två huvudgrupper: daglig-varuhandel och sällanköpshandel.
E-handel	Handel med varor och tjänster över internet. E-handel kallas även för näthandel eller elektronisk handel och definieras som distanshandel, till skillnad från handel i fysiska butiker.
Franchise	Ett affärskoncept där franchisegivaren äger affärskonceptet och franchisetagaren (fristående handlare) driver ett eget företag och hyr affärskonceptet av franchisegivaren.
Helägd kedja	En helägd kedja innebär att ingen del av kedjans butiksbestånd bedrivs av fristående handlare med egna bolag.
Kedja	*Se Butikskedja*.
Kedjebestånd	Avser en viss mängd kedjor.
Kedjeföretag	En organisation (juridisk person) som antingen ingår i en företags-grupp som mångfilialföretag eller i en frivillig sammanslutning av ägarmässigt fristående företag
Kedjestorlek	Med storleken på en kedja avses, oftast, kedjans butiksbestånd.
Partihandel	Handel med stora volymer av varor (varupartier) till företag. Parti-handel kallas även grosshandel eller grossistverksamhet.
Sällanköpsvaruhandel	De butiker som säljer varor som köps med lägre frekvens, till skillnad från dagligvaruhandel. Till sällanköpshandel räknas handel med varor som exempelvis kläder, möbler, byggvaror och hemelektronik.

1. Vad är god arbetsmiljö?

Arbetsmiljön regleras genom ett flertal olika föreskrifter från Arbetsmiljöverket. Två av de mest centrala inom detta område är Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, (Arbetsmiljöverket, 2001) och Organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA, (Arbetsmiljöverket, 2015). Med ett systematiskt arbetsmiljöarbete avses enligt föreskrifterna om SAM en arbetsgivares arbete med att undersöka, genomföra och följa upp sin verksamhet på ett sådant sätt att ohälsa och olyckor förebyggs. Dessutom syftar det systematiska arbetsmiljöarbetet till att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö. Det ska vara en naturlig del i det vardagliga arbetet i en organisation. En stor utmaning för många företag är att se till att detta arbete blir utfört och ytterligare en viktig fråga gäller vem som ska utföra arbetet. Med organisatorisk arbetsmiljö avses de delar i arbetet som är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Den sociala arbetsmiljön handlar om det sociala samspelet, socialt stöd och samarbetet människor emellan och syftet med OSA är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

I Arbetsmiljöverkets Nulägesundersökning år 2012 (Arbetsmiljöverket, 2013), har man tillfrågat 3054 organisationer om det systematiska arbetsmiljöarbetet. Där framkom att små organisationer i högre utsträckning än stora inte kände till föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Inom näringslivets tjänstebranscher angav en högre grad än i andra branscher att de inte hade tillräckliga kunskaper om hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas enligt föreskriften om SAM. Inom handeln angav 27% att organisationen hade otillräcklig arbetsmiljökunskap. De vanligaste hindren som angavs för att ha ett fungerande arbetsmiljöarbete var tidsbrist, följt av kunskapsbrist och ekonomiska hinder.

I en kunskapssammanställning gällande systematiskt arbetsmiljöarbete (Frick and Johanson, 2013) visas tydligt att organisationer ofta har en målförskjutning gällande vad som kan anses vara tillräckligt avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet. Man anser sig ha uppnått målet med SAM genom att ha upprättat rutiner kring arbetsmiljöarbetet. Detta står i kontrast mot SAM som tydligt slår fast att det är resultaten av arbetet som är det viktiga och att det inte är tillräckligt med färdiga strukturer utan att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ske kontinuerligt i den dagliga verksamheten. Hur blir det systematiska arbetsmiljöarbetet genomfört och vem ska utföra arbetet? En arbetsgivare ska skapa förutsättningar för att de olika rutiner som krävs i SAM ska bli väl genomförda. Dessa förutsättningar kan handla om allt från tid till resurser av olika slag. ”Chefer och andra med arbetsmiljöarbetsuppgifter måste bli kapabla aktörer med tydliga uppgifter och tillräckligt med tid, kompetens, resurser och befogenheter” (Frick and Johanson, 2013), sid 49).

Det är arbetsgivaren som alltid har arbetsmiljöansvaret, men kan fördela arbetsmiljöarbets-uppgifterna. Arbetstagarnas representant i arbetsmiljöarbetet är skyddsombuden, vilka har en viktig uppgift att samverka i företagets arbetsmiljöarbete. En undersökning från LO år 2012, där skyddsombud fått svara på en enkät, visar att endast 68 procent ansåg att det pågick ett systematiskt arbetsmiljöarbete på deras arbetsplats. Drygt 30 procent angav att man gjorde skriftliga riskbedömningar och 35 respektive 28 procent ansåg att deras chefer hade tillräckliga kunskaper, respektive tillräcklig tid för att driva och åtgärda risker i arbetet (Gellerstedt, 2012).

En annan viktig aspekt inom det systematiska arbetsmiljöarbetet är att identifiera faktorer som kännetecknar en god arbetsmiljö. I en kunskapssammanställning ”Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer” (Lindberg and Vingård, 2012) sammanfattas de faktorer från en systematisk litteraturgenomgång vilka kännetecknar en god arbetsmiljö. Dessa faktorer kan sammanfattas till: ”Positiva, tillgängliga och rättvisa ledare; utvecklad kommunikation; samarbete/teamarbete;

positivt, socialt klimat; medinflytande/delaktighet; autonomi/empowerment; rolltydlighet med tydliga förväntningar och mål; erkännande; att utvecklas och växa i arbetet; lagom arbetstempo och arbetsbelastning; administrativt och/eller personligt stöd i arbetet; bra fysisk arbetsmiljö samt bra relationer till intressenterna". Dock sammanfattas rapporten med att det inte går att identifiera någon/några heltäckande indikatorer som beskriver en god arbetsmiljö. Detta är något som har studerats vidare och i en rapport från Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Parding et al., 2020) försökte man att kartlägga kunskap om faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser med ett särskilt fokus på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Huvudfynden i rapporten visar att det är viktigt att synliggöra motstridiga logiker (organisations- och professionslogik) i offentlig sektor och organiseringen av arbetet i tid och rum, där anställningstrygghet och flexibla arbetstider är av vikt för hälsa- och välbefinnande.

2. Handelsnäringen

Handelsnäringen med närmare 500 000 anställda utgör en betydande del av den svenska arbetsmarknaden (Svensk Handel, 2019a). Handeln är en heterogen bransch med både små och mycket stora företag. Idag domineras handeln av kedjeföretag (butikskedjor), med butiker som kan vara utspridda över hela landet. En del handelsföretag har välutbildad personal med expertkunskap inom butikens verksamhetsområde, medan andra anställer personal utan några särskilda krav på utbildning. I en del butikskedjor är deltids- och visstidsanställningar vanliga.

Handeln är dessutom en viktig aktör för introduktion av unga och integration av utrikesfödda på den svenska arbetsmarknaden (Svensk Handel, 2020). Var femte ung person som arbetar finns inom just handeln, vilket medför att handeln den bransch som erbjuder flest ungdomar anställning. Handeln är även en instegsbransch för många utrikesfödda (Daunfeldt, 2018). På många håll finns även en hög personalomsättning, vilket skapar utmaningar för arbetsmiljöarbetet. Under covid-19 pandemin har handelsbranschen påverkats på olika sätt. Dagligvaruhandeln med livsmedelsförsäljning, har i stor utsträckning ökat medan viss del av sällanköpshandeln, specifikt sko- och klädkonfektion, har drabbats av stora nedgångar i sin försäljning. Detta har fått som konsekvens att dagligvaruhandeln har utökat sin personalstyrka, medan t.ex. sko- och klädkonfektion både har korttidspermitterat personal under den pågående pandemin, samt även minskat sitt butiksbestånd med uppsägningar av personal som följd. Dessutom genomgår butiksmiljön i handelssektorn stora förändringar på grund av digitaliseringen som påverkar såväl arbetets utformning och innehåll som arbetsmiljön. Ett exempel är de självbetjäningskassor som installeras i allt större utsträckning i dagligvaruhandeln. Strukturförändringar inom branschen innefattar även det förändrade köpbeteendet hos konsumenterna, som allt oftare handlar via e-handel. Detta har medfört förändringar tex inom livsmedelsförsäljningen under Covid-19-pandemin, då många kunder beställer hem varor via e-handel.

Statistik från Arbetsmiljöverket visar att unga på arbetsmarknaden (16-24 år) är mer utsatta för arbetsolyckor än äldre (Arbetsmiljöverket, 2021a). Inom handeln förekommer arbetsolyckor, men på en lägre nivå än i många andra branscher. Exempelvis hade försäljare inom handeln 1,9 allvarliga arbetsolyckor per 1000 sysselsatta år 2016, medan genomsnittet för alla yrkesgrupper var 2,6 (Afa Försäkring, 2018). Det stora antalet sysselsatta inom handelsbranschen innebär dock att sammantaget drabbas ett stort antal individer av arbetsolyckor. Fallolyckor är den vanligaste arbetsolyckan inom handeln liksom inom många andra branscher (Afa Försäkring, 2017a). I butiksmiljön förekommer mycket manuell hantering vid bland annat upplockning av varor, vilket innebär belastningsergonomiska utmaningar, varför Arbetsmiljöverkets föreskrift om belastningsergonomi (Arbetsmiljöverket, 2012) bör utgöra en viktig del av arbetsmiljöarbetet inom handeln. Statistik specialbeställd av Handelsanställdas förbund från Arbetsmiljöundersökning 2017/2019,

visade att tungt arbete, påfrestande arbetsställningar och ensidigt arbete är mer vanligt förekommande bland arbetare i detalj- och partihandel jämfört med samtliga anställda på arbetsmarknaden. Undersökningen påvisade även att fler medarbetare i detaljhandeln än i partihandeln upplevde besvär med värk i bland annat rygg, nacke, axlar och handleder. (Berggren, 2021).

Butikspersonal utsätts även för hot och våld vilket är uppmärksammat av branschen sedan länge med omfattande förebyggande insatser bland annat i form av 13-punktsprogrammet för skydd mot rån i handeln. Webbutbildningen ”Säker i butik” finns framtagen i syfte att öka kunskaper kopplat till säkerhetsarbetet i butik. En rapport från arbetsgivarorganisationen Svensk Handel visar att nästan hälften av dagligvaruhandlarnas, främst matbutiker, personal har utsatts för hot. I samma rapport uppger en av sex att personalen har misshandlats och lika många att anställda har utsatts för sexuella trakasserier (Svensk Handel, 2019b). I ett led i att stärka skyddet för personal i handeln trädde en ny lagstiftning i kraft den 1 mars 2021 (Lag 2021:34 om tillträdesförbud till butik). Lagen innebär att butikerna får möjlighet att neka de kunder som uppträder hotfullt eller störande tillträde till butiken.

Ett annat vanligt förekommande problem i samma område är ohövlighet i handeln, där endast ett fåtal studier har genomförts enligt Hasson et al., (2021). Enligt denna studie påvisades att 78–96 procent individer skattade sig själva, kollegor, närmaste chefen eller kunder som hövliga (vänliga, artiga, omtänksamma och empatiska). Dock har det blivit en ökning av ohövligt, otrevligt och respektlöst bemötande mellan individer i samhället och arbetsplatser. Kundens bemötande, vilket kan ge upphov till negativa konsekvenser för butikspersonalen, kan vara oavsiktligt eller avsiktligt (otrevliga kommentarer, diskriminerande kommentarer, opassande beröring). Konsekvenserna drabbar individen som har blivit utsatt, men även arbetsgruppen och företaget drabbas. Exempel på negativa konsekvenser vid en ohövlig interaktion enligt Hasson et al., (2021) är bland annat psykisk ohälsa, oro, stress, depressioner, minskat engagemang, negativa beteenden, sjukskrivningar, personalomsättning och slutligen minskad produktivitet. Enligt samma studie kan hövligt bemötande ge positiva konsekvenser som ökat välbefinnande och god arbetsmiljö. Därför bör hövlighet fungera som ett ”organisatoriskt smörjmedel” för att främja hälsa och förebygga ohälsa enligt författarna.

Arbetsmiljön är, som nämnt ovan, arbetsgivarens ansvar, Arbetsmiljöverket, (2001). Inom handelssektorn finns många kedjeföretag vars huvudkontor sätter ramarna för verksamheten och arbetsmiljöarbetet inklusive arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta ger speciella förutsättningar för arbetsmiljöarbetet när detta ska implementeras i organisationen från central till lokal nivå. Chefer som ska genomföra arbetsmiljöarbetet på lokal nivå befinner sig ofta långt ifrån huvudkontoret och de beslut som fattas där. I denna process har HR (Human Resource) en viktig roll. I ett tidigare IVL-projekt har HR och dess arbete med det systematiska arbetsmiljöarbetet studerats (Schmidt et al., 2019). HR bidrar på olika sätt i arbetsmiljöarbetet och framför allt inom området för den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön enligt studien. I rapporten lyfts fram att HR-funktionen kan spela en viktig roll i arbetsmiljöarbetet genom ett strategiskt angreppsätt på arbetsmiljöfrågorna. Vidare lyfter rapporten fram att HR:s insatser behöver utvecklas för att bidra till ett mer effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete. För att nå detta och utveckla sin roll i SAM behöver HR-funktionen enligt rapporten följande: ha relevant och tillräckligt bred kunskap; finnas nära verksamheten och stödja chefers SAM; utveckla arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet ur ett strategiskt perspektiv; samt förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare (Schmidt et al., 2019).

En metod som involverar många funktioner på en arbetsplats och som har använts inom många olika sektorer för att maximera kundnyttan och minimera slöseriet med resurser är Lean production (Liker and Morgan, 2006). I en nyligen publicerad rapport (Eklund et al., 2018) beskrivs

hur Lean används som ett förändringskoncept inom många branscher, med konsekvenser för arbetsmiljö och arbetsförhållanden. Enligt rapporten har forskningen identifierat faktorer i Lean-implementeringarna som bidrar till god arbetsmiljö, hållbar utveckling och god effektivitet i verksamheterna, men också vad som skapar dåliga arbetsförhållanden och dålig hållbarhet samtidigt som det kan ge hög effektivitet. Från butiker inom handeln vilka använt Lean-konceptet, visade resultatet från en analys av detta arbete att både chefer och butiksanställda ansåg att mycket positivt kommit ut ur utvecklingsarbetet, men att det också varit krävande och att det hade varit svårt att få tiden att räcka till. Exempel på förbättringar i arbetsmiljön var att arbete i obekväma ställningar och vissa tunga arbetsmoment hade minskat och likaså risken för olycksfall. I viss utsträckning hade stressen minskat, delaktighet, engagemang och motivation hade ökat. Kommunikation sågs som en avgörande faktor för att förändringarna skulle få bra stöd av samtliga intressenter. Forskarna bakom studien anser att det finns möjligheter att använda Lean för att förbättra arbetsmiljön för både chefer och anställda (Eklund et al., 2018).

Trots att det är väl känt att organiseringen av arbetsmiljöarbetet är en central fråga, och viss forskning har skett inom området, så är kunskapen starkt begränsad när det kommer till handelssektorn. I en rapport från Afa Försäkring, (2017b) finns en sammanställning av de kunskapsluckor och forskningsbehov som fortfarande finns gällande handeln.

Sammantaget visar detta att det är av stor vikt att fortsätta studera arbetsmiljön inom handelssektorn och kartlägga hur det systematiska arbetsmiljöarbetet sker och kan utvecklas inom kedjeföretag inom handelsbranschen.

2.1 Syfte och frågeställningar

Projektets syfte har varit att undersöka hur arbetsmiljöarbetet i kedjeföretag inom handelssektorn kan utvecklas och förbättras, med särskilt fokus på utmaningarna kring att implementera ett levande systematiskt arbetsmiljöarbete i kedjeföretag. Projektet utgår från lagkravet att företag ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete som det beskrivs i Arbetsmiljölagen (1977:1160) och föreskriften AFS 2001:1 (Arbetsmiljöverket, 2001). I projektet studerar vi förutom det systematiska arbetsmiljöarbetet, även arbetsmiljöarbetet generellt och de framgångsfaktorer och utmaningar vilka kan bestå av enskilda aktiviteter som genom sin utformning stödjer eller hindrar ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.

Inom handeln finns det arbetsmiljöproblem som behöver hanteras och åtgärdas, vilket beskrivits ovan. Insatser som förbättrar arbetsmiljön kan bidra till ett långt och hållbart arbetsliv både för de unga som börjar sitt arbetsliv inom handeln och andra anställda. Projektets långsiktiga mål är därför att bidra till ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i kedjeföretag, för att skapa säkra och hälsofrämjande arbetsplatser.

Projektets centrala forskningsfrågor är:

- *Vilka framgångsfaktorer och utmaningar finns för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete i kedjeföretag?*
- *Hur kan arbetsmiljöarbetet utvecklas och anpassas till förhållandena inom olika kedjeföretag för att bli effektivare?*
- *Vilka är lärdomarna från kedjeföretagens arbetsmiljöarbete kopplat till Covid-19 pandemin*

Projektets resultat är en sammanställning av de framgångsfaktorer och utmaningar i arbetsmiljö-arbetet (vilka inkommit via studiens intervjuer) i syfte att öka kunskapen om hur en god arbets-

miljö kan möjliggöras. Sammanställningen speglar olika typer av kedjeföretag och varierande arbetssätt, beroende på kedjeföretagens förutsättningar.

2.2 De studerade kedjeföretagen

2.2.1 Företag 1, Case A

Kedjeföretaget finns inom dagligvaruhandeln och ingår i en större koncern. Det finns två typer av butiksbestånd med stora butiker vilka ofta ligger placerade i handelscentraområden, samt mindre butiker vilka är placerade centralt i stadskärnor. Företaget har ca 200 butiker spridda över hela landet Kedjeföretaget har ca 5 500 medarbetare, (avser 2019).

2.2.2 Företag 2, Case B

Kedjeföretaget finns inom kategorin sällanköpshandel. Butiksbeståndet utgörs av små butiker. Företaget har ca 160 butiker spridda över hela landet Kedjeföretaget har ca 1 000 medarbetare. (avser 2019).

2.2.3 Företag 3, Case C

Kedjeföretaget finns inom kategorin sällanköpshandel. Företaget har ca 440 butiker spridda över hela landet). Kedjeföretaget har ca 5 000 medarbetare, (avser 2020). Dessutom finns det ett stort antal extrapersonal som kallas in vid behov.

3. Studiedesign och metoder

Projektet inriktas mot kedjeföretag inom dagligvaru- och övrig detaljhandel och är en multipel fallstudie av 3 fall (kedjeföretag) och bygger på kvalitativ metodik inklusive intervjuer som analyseras med kvalitativ innehållsanalys (Patton, 2002).

En *kombination av induktiv och deduktiv* ansats har använts i innehållsanalysen för studien. De olika stegen har innehållit följande delar:

a) Genomläsning av intervjumaterialet för att skapa en överblick.
b) Framtagning av noder, med utgångspunkt från vedertagen kunskap om arbetsmiljöarbete, kunskapssammanställning avseende indikatorer för god arbetsmiljö, samt resultat från analysrapport avseende organisationers arbete med SAM.
c) Kodning av intervjumaterialet i programmet NVivo 11.
d) Kondensera och abstrahera materialet genom sammanställning av analysen till övergripande tolkningsmönster kopplat till frågeställningarna samt teori, tidigare forskning.
e) Kvalitetsgranskning genom att testa pålitlighet och trovärdighet i analysen.
f) Rapportering med textframtagning av tolkningar och svar på frågeställningarna utifrån de analyserade texterna. Citeringar används för att stödja och underbygga tolkningarna.

I projektet har vi vid utformning av intervjufrågor samt i analysen, inspirerats av ett OBM-perspektiv (OBM, Organizational Behavior Management) och vår förhoppning är att detta ska ge nya insikter i hur arbetsmiljöarbetet kan effektiviseras. För att förstå utmaningar men också

möjligheter att skapa ett fungerande arbetsmiljöarbete är OBM ett hjälpmedel. Inom forskningsområdet för OBM och utgående från en inlärningspsykologisk grund, är metoden för beteendeanalys det viktiga verktyget för att förstå och påverka beteenden: exempelvis att det människor gör, påverkas i hög grad av de konsekvenser som beteendet får för individen. Konsekvenser enligt beteendeanalysen kan vara av olika karaktär; naturliga-, arrangerade- eller sociala konsekvenser (Olofsson, 2010). Inom kategorin för sociala konsekvenser hittar vi feedback vilket betraktas som en social konsekvens, eftersom feedback är något som uppstår i det sociala samspelet och i relationen till andra människor (Olofsson, 2010).

En viktig utgångspunkt inom OBM är även att sträva efter att skapa situationer som präglas av det som kallas positiv förstärkning. De händelser som ökar sannolikheten för att ett visst beteende ska upprepas kallas förstärkning och om individen som utfört beteendet upplever att det som följer på beteendet är belönande, kommer troligtvis beteendet att upprepas, dvs. det blir positivt förstärkt. Kopplat till feedback-begreppet vilket nämnts ovan, är positiv feedback (dvs det som uppmuntrar ett önskvärt beteende och därmed ökar sannolikheten för att detta beteende ska återkomma framöver) något som kan användas i arbetsmiljöarbetet för att på så sätt återkoppla till den individ som exempelvis arbetar på ett säkert sätt. Med utgångspunkt från dessa teorier kan denna positiva förstärkning öka sannolikheten för att det säkra beteendet upprepas och återkommer.

En modell som lyfter fram sambanden mellan strategi, beteende och process, beskrivs även av Olofsson, (2010). Med fokus och utgångspunkt specifikt från arbetsmiljöarbetet, kan man med hjälp av denna modell klargöra att det måste finnas strategier för arbetsmiljöarbetet och en arbetsmiljöpolicy som talar om hur företaget vill att arbetsmiljön skall vara. Strategierna stöds av olika processer, och gällande arbetsmiljö handlar det om olika arbetsmiljöprocesser och rutiner. Strategier och processer är viktiga men inte tillräckliga: de behöver omsättas i konkreta beteenden som följer dem för att en förändring ska bli verklighet. Strategier och processer kan vara väl formulerade, men om de inte omsätts i beteenden som stödjer dem, så kommer de att ha liten påverkan på resultatet (Olofsson, 2010).

3.1 Genomförande

Tre utvalda kedjeföretag har studerats genom intervjuer med nyckelaktörer involverade i företagens arbetsmiljöarbete samt insamling och granskning av dokument. Vårt urval av företag är inte helt representativt för gruppen kedjeföretag. I projektet gjordes en avgränsning så att enbart helägda (egenägda) kedjeföretag rekryterats till studien, vilket innebär att franchiseföretag inte ingår i studien. Detta är ett medveten val för att kunna studera styrningen av arbetsmiljöarbetet, vilken antas se annorlunda ut i helägda bolag kontra affärskonceptet för franchise där enskilda franchisetagare arbetar efter ett hyrt affärskoncept och därmed förväntas/antas ha en annan typ av styrning av arbetsmiljöarbetet. Urvalet av kedjeföretag baseras vidare på verksamhetsområde (exempelvis dagligvaruhandel och sällanköpshandel), ägandeförhållanden samt storlek på kedjeföretaget och dess butiker. Av speciellt intresse har varit att studera företag som har ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.

För att identifiera företag för inkludering och få återkoppling på studiens olika delar har projektet haft en referensgrupp som hjälpt till med dessa frågor. Referensgruppen har bestått av representanter för arbetsmarknadens parter inom handeln; Handelsanställdas förbund, Svensk Handel samt Unionen.

Inom varje fall har vi studerat hur SAM organiseras, implementeras och fungerar på olika nivåer i respektive företag. Vi har även samlat in olika typer av data från flera olika källor, för att

säkerställa god validitet i resultaten. Datamaterialet har analyserats genom kvalitativ tematisk innehållsanalys.

Följande moment har ingått i studien:

- Datainsamling
    a. Intervjuer, digitalt via Teams, med aktörer på central nivå vid kedjeföretagens huvudkontor som är involverade i arbetsmiljöarbetet t.ex. HR/HMS samt huvudskyddsombud. Dessutom intervjuades chefer på regional nivå/ områdesnivå, *se bilaga 1 och 2.*
    b. Intervjuer, digitalt via Teams, med aktörer på lokal nivå (butiksnivå) som är involverade i arbetsmiljöarbetet, till exempel butikschefer, teamledare, skydds-ombud samt butiksmedarbetare, *se bilaga 1 och 2.*
    c. Insamling av dokument i form av policys och processer/rutiner kopplade till arbetsmiljöområdet.
- Analys med fokus på kedjeföretagens arbetsmiljöstrategier och arbetsmiljöprocesser och hur de omsätts i aktiviteter mellan och inom de olika organisatoriska nivåerna, samt i de olika rollerna med olika uppdrag inom det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Workshops med inbjudna deltagare från HR avdelningar vid kedjeföretag, butiks -och regionchefer samt regionala skyddsombud från Handelsanställdas förbund samt Unionen. Vid workshopen presenterades preliminära resultat från studien samt några specifika teman kopplat till hur arbetsmiljöarbetet kan utvecklas och förbättras i kedjeföretagen. Målet med workshopen var att förutom presentera studiens preliminära resultat, även diskutera och reflektera tillsammans med de som är väl insatta i kedjeföretagens arbetsmiljöarbete.

4. Resultat och analys

4.1 Arbetsmiljöorganisationen hos deltagande företag

De tre kedjeföretagens uppbyggnad av skyddskommittéverksamheten ser tämligen likartad ut med mötesverksamhet för att hantera övergripande arbetsmiljöfrågor samt uppföljning av statistik kopplat för arbetsmiljön och det systematiska arbetsmiljöarbetet. I Case A finns även en nivå med regionala skyddskommittéer.

HR-organisationens utformning varierar mellan de tre kedjeföretagen. HR-partners och HR-specialister arbetar med stöttning och support till region- och butiksnivå i arbetsmiljöfrågor. Centralt placerade arbetsmiljöstrateger finns hos alla tre företag. Dessutom finns olika typer av interna arbetsgrupper som tillsätts efter behov för att arbeta med specifika arbetsmiljöfrågor och utveckling av processer och rutiner. Huvudskyddsombuden samverkar i kedjeföretagens arbetsmiljöarbete på central nivå. Det finns vidare en stor variation mellan de tre kedjeföretagen med avseende på antalet skyddsombud.

4.2 Systematik i arbetsmiljöarbetet

Det finns några centrala strukturer för arbetsmiljöarbetet och det systematiska arbetsmiljöarbetet som är gemensamma i de tre kedjeföretagen, och nedan beskrivs några av delarna i denna struktur.

- **Årshjul**: I samtliga tre kedjeföretag användes årshjulet av HR och regionchefer för att uppmana och följa upp att butikscheferna genomfört förväntade arbetsmiljöaktiviteter under året. Exempel på aktiviteter är medarbetarsamtal, skyddsronder osv.
- **Delegerat arbetsmiljöarbete till butikschef efter utbildning**. I samtliga tre kedjeföretag föregicks delegeringen av en introduktionsutbildning i arbetsmiljö.
- **Policys/interna regler** finns framtagna för hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras.
- **Intranät med arbetsmiljöinformation.** Intranäten med sin arbetsmiljöinformation fyller en viktig funktion i arbetsmiljöarbetet och har varierande utformning i de tre företagen.
- **Arbetsmiljöutbildningar** genomförs på olika sätt inom de tre företagen med kombinationer av klassrumsutbildning samt e-learning.

4.3 Framgångsfaktorer i arbetsmiljöarbetet

I vår resultatsammanställning presenterar vi framgångsfaktorerna uppdelade enligt följande sju faktorer (ej rangordnade); Arbetsmiljökompetens och kompetensutveckling; arbetsrotation, arbetstempo, arbetsbelastning; kommunikation; ledningens engagemang; feedback; flöde i arbetsmiljöarbetet samt verksamhetsstyrning.

Nedan följer en resultatsammanställning utgående från intervjupersonernas upplevelser av vad som bidrar till framgång i arbetsmiljöarbetet. För respektive framgångsfaktor är resultatet uppdelat i underkategorier.

4.3.1 Arbetsmiljökompetens och kompetensutveckling

Kompetens inom arbetsmiljöområdet handlar om förmågan att omsätta t.ex. kunskaper, erfarenheter, färdigheter, problemlösningsförmåga till handlingar för att lösa olika arbetsmiljöarbetsuppgifter. Chefer måste känna till arbetsmiljölagstiftningen och de arbetsmiljöregler som gäller på en arbetsplats. Arbetsmiljökompetensen inom en organisation påverkas av olika faktorer, och en viktig sådan är den möjlighet till kompetensutveckling som organisationen tillhandahåller.

- **Hur arbetsmiljökunskap genereras och hålls aktuell**

Hur *arbetsmiljökunskap* genereras samt hålls aktuell beskrivs av de tre kedjeföretagen.

Ett kedjeföretag beskriver att arbetsmiljöutbildningarna är obligatoriska för nya chefer och beskriver även företagets förhållningssätt och synsätt på arbetsmiljökompetens:

> ”Vi har obligatoriska utbildningar. […] Det skulle jag också säga är en del av systematiken, för att kunskapsbyggandet hos cheferna är fundamentalt […] Så att det skulle jag säga att våra utbildningar är del i strategin för att få de här att hända, för kompetensen är grundläggande för att det över huvud taget ska hända någonting.”
> *(Case A, HR)*

Repetition av arbetsmiljökunskaperna kan göras med via e-learning, vilket två regionchefer lyfter fram:

> ”[…] Och sen har vi även en e-learning, som man kan gå för att fräscha upp sina kunskaper. Och den tar bara 40 minuter, så den kan man göra lite

> då och då, tycker jag, för att bara hålla sig uppdaterad."
> (*Case A, Regionchef*)

> "Man går en utbildning, en arbetsmiljöutbildning, och den ska också uppdateras med jämna mellanrum. Det är ju det. Annars får man inte skriva på den här delegeringen. Det är de förutsättningar man får för att klara det jobbet man ska göra. Det är mitt ansvar med, att om jag delegerar till en butikschef så måste den chefen ha rätt förutsättningar för att kunna skriva … tar emot den delegeringen. […]"
> (*Case A, Regionchef*)

När HR- personal kommer in med nya kunskaper inom arbetsmiljöområdet, bidrar det till en positiv utveckling:

> " […] i och med att vi fick in [*Personen*] i vårt företag så blev det ju ett helt annat omtag om det här [*dvs arbetsmiljöarbetet*] […]. Men att det finns rutiner kring det, det har det alltid gjort, jag tror bara att de inte har varit tydliggjorda ut hela vägen ut i butiksledet. Jag tror på vårt huvudkontor har det funnits tydligare linjer, men som sagt, inte hela vägen ut. Så att just att man kommer in med kunskapen om det och också att man kommer in utifrån. Som sagt, vi är många som har jobbat i väldigt många år. Man behöver de här nya friska fläktarna för att kunna se brister som man har och självklart också alla styrkor vi besitter. […]"
> (*Case B, Regionchef*)

Om kunskaper om ergonomi vid kassaarbete som tagit ordentligt fäste, berättar en av butiksmedarbetarna:

> "Det som fortfarande sitter i, det är speciellt miljön i kassan för en själv, hur man arbetar. Det är väl det som jag verkligen har fått med mig som jag kommer ihåg från det här, och när jag introducerades hur … för kassan, det kan … det känns som en lite halvmesig grej att man gnäller om att stå i kassan och får ont i axlarna, men det är en faktisk grej som händer. Och det har jag verkligen tagit med mig från start hur man ska arbeta, hur man ska … just ergonomin i kassan."
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

- **Tydliga metoder finns på plats**

Tydliga metoder till nytta för arbetsmiljöarbetet är en annan framgångsfaktor, vilket beskrivs från flera olika perspektiv i Case C.

Ett av kedjeföretagen, Case C, arbetar med tydlig återkoppling som ett verktyg för att utveckla verksamheten. I butikschefsrollen ges utbildning och träning i hur man kan arbeta med återkoppling:

> "Det görs också i form utav den här utbildningen man får innan man träder in som butikschef. Just för att lära sig lite om vad rollen kommer innebära och vad är det vi jobbar mycket med inom [*Företaget*]. Åter-koppling är någonting som vi ser som ett starkt verktyg och det använder vi dagligen. Vi använder det både för att vi själva ska få öva, och det är

> väldigt mycket att vi vill begära återkoppling från andra också, just för att få i gång dialog och återkoppling utav resten utav kollegorna, så det inte bara är man själv som står där och återkopplar till allas medarbetare. Utan man vill helst ha medarbetare som återkopplar till varandra, att man vågar sig med de jobbiga återkopplingarna också. Och där kan det vara mycket, mycket svårare och ta mycket längre tid, vi har inte kommit dit än riktigt i vår butik. Men vi jobbar jättemycket på att vi ska kunna känna oss öppna för varandra, att återkoppla om både positiva och utvecklings-möjligheter."
> (*Case C, Butikschef*)

När riskanalyser genomförs på arbetsplatsen skapar det en förståelse och kunskap bland personalen om olika tänkbara scenarier samt en handlingsberedskap:

> " […] Ja, men det blir att alla är involverade, och alla vet kanske "Vad kan hända, vad ska vi göra om det händer?" Ja, är man inte på plats så kan man ändå läsa [*i efterhand*]. Ja, det blir att alla blir delaktiga på ett sätt".
> (*Case C, Skyddsombud*)

Riskbedömningar även varit i fokus på den gemensamma Arbetsmiljödagen som kedjeföretaget genomför för både chefer och skyddsombud:

> " […] Den [*riskbedömningen*] finns med på utbildningsdelen, hur viktigt det är att göra det här. Sen har företaget också varje år en Arbetsmiljödag, som är något riktat ämne. På de dagarna har vi haft riskbedömningsämnet … kanske två eller tre gånger sen jag började som [huvudskyddsombud]. Så det kommer tillbaka, gör det ju. Vi får nya chefer, vi får nya medarbetare hela tiden som kanske behöver … och kanske gamla också som kanske också behöver en liten påminnelse för den delen. Men just det här att, det är viktigt att man inte tappar."
> (*Case C, Huvudskyddsombud*)

Ledarskapskompetensen i företaget är ett fokusområde och betraktas som en framgångsfaktor:

> "Vi har också jobbat väldigt, väldigt mycket med ledarskapet i organisationen. Och det är också en oerhörd framgångsfaktor skulle jag säga. […] Men jag ser att i andra organisationer där finns det kanske ett bristande ledarskap som ställer till problem. Det har vi också i vissa delar av organisationen, och så. Men i mångt och mycket så har vi en väldigt, väldigt hög nivå."
> (*Case C, HR*)

En regionchef beskriver hur arbetsmiljö-och ledarskapsutbildningen är upplagd och vad det innebär för hur och när delegeringen av arbetsmiljöuppgifter kan genomföras:

> " […] Vi har någonting som heter [*Namn på ledarskapsutbildning*] framför allt som … där man lär sig om arbetsmiljön. Och jag, i min roll, delegerar arbetsmiljöarbetet till mina butikschefer. Jag delegerar också brand-skyddsarbete till mina butikschefer. Men jag kan inte göra någon delegering förrän de har gått utbildningen helt enkelt. […] Så det finns ett systematiskt arbete där alltså, hur man går till väga med att få alla

> butikscheferna att bli påklädda i de här frågorna och som sagt var, det är det viktigaste vi har, så är det att jobba med arbetsmiljöarbetet, på grund av att det är ett sådant stort område. Det täcker egentligen allt. Och då är det också viktigt att de vet och kan hur man beter sig."
> (*Case C, Regionchef*)

4.3.2 Arbetstempo, arbetsrotation, arbetsbelastning

Hur olika faktorer av betydelse för arbetstempo, arbetsrotation och arbetsbelastning, beskrivs i våra intervjuer. Arbetsrotation och möjligheten att alternera mellan olika arbetsuppgifter i butik var organiserat på olika sätt i företagen. Att växla mellan kassaarbete, varupåfyllnad och plock ute på butiksgolvet samt fungera som värd i självscanningshagen, samt arbete ute på lagret var exempel på olika arbetsuppgifter. Hur schemaläggningen utformades var en annan viktig aspekt för dessa faktorer samt möjligheten till återhämtning.

- **Arbetsrotationen och schemaläggningens betydelse för arbetsbelastning och återhämtning**

Hur *fungerande arbetsrotation och schemaläggning* påverkar arbetsbelastning och återhämtning i positiv riktning, beskrivs i de tre kedjeföretagen.

I ett av företagen beskriver en butikschef värdet av att alla hjälps åt med alla typer av arbetsuppgifter för att minska belastningen på den enskilda medarbetaren:

> "Och det är just den här rotationen, att alla hjälps åt med allt. Det är inte en och samma person som tar alla lyft, eller ja, alla de här tyngre bitarna, utan att man faktiskt roterar, så att det blir en varierande arbetsdag. Så, så lite belastning som möjligt på varje enskild individ."
> (*Case B, Butikschef*)

Möjligheterna för arbetsrotation inom butiken beskrivs från olika perspektiv:

> "Vi har ett schema som vi ska följa. Sen kan man inte alltid följa det för det kan hända saker, det kan ringa och det kan komma varor på baksidan, men det är kassa en timme och lager en timme. Sen kan det vara administrativa uppgifter så det är verkligen en rotation. Och det finns ett schema för varje dag i veckan, så det försöker vi följa i den mån det går."
> (*Case C, Skyddsombud*)

> "Ja, vi har lagt upp det så att man inte kanske hela tiden sitter i kassan, och att man får alternera mellan kassaarbete och plock på golvet då, så att säga, så att inte någon sitter fast någonstans, om man säger. Sen är det självklart så att vissa är lite mer på ett annat ställe än de andra, för att de kanske är mer bekväma med det. Men det finns alltid ett alternativ att välja mellan, så man är aldrig någonsin låst någonstans, utan vill man så får man bolla med varandra och komma överens om en lösning om sådana saker då, så att säga."
> (*Case A, Butiksmedarbetare*)

En butiksmedarbetare beskriver ett nytt arbetssätt som introducerades för ca 2 år sedan och där butiken var pilotbutik. Det är det nya arbetssättet innebär att alla butiksmedarbetare i princip ska kunna genomföra alla arbetsuppgifter:

> ”Man får en mer flexibel arbetsdag. Det är inte bara att sitta i kassan och stå på golvet och hjälpa kunder, utan man får dels komma ifrån det här alltså att vara ute i butik, då är man alltid på hela tiden. Man har sin försäljarroll på sig. Här får man sitta vid en dator lite grann och pyssla med någonting eller att man får göra någonting annat, vilket är väldigt värdefullt för mig i alla fall. Jag tror att många av mina kollegor tycker detsamma.”
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

En butiksmedarbetare förklarar att arbetsrotationen börjar den med det så kallade streckschemat:

> ”Om man kollar på arbetsrotation just, vi sätter upp ett streckschema som vi kollar inför varje morgon… eller inför varje dag, där det är uppsatt vad varje person gör varje timme. Det är väl där man kan säga att arbetsrotationen sker. Alla gör inte samma saker hela tiden, utan ibland sitter man i kassan, ibland är man och hjälper kunder, ibland står man på lagret och sorterar varor…[..] Ja, man tänker på att man inte ska sitta i kassan längre än en timme. Det är det maxet vi har, att efter en timme ska du gå upp och röra på dig. Det är väl den stora punkten. Och sen kanske man inte ska vara på lagret i tre timmar och bara lyfta grejer, utan man kanske vill ut i butiken och skaka loss lite emellanåt.”
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

På frågan om vad som får arbetsrotationen i butiken att fungera, lyfter en medarbetare fram att kommunikationen mellan alla medarbetare har en avgörande roll:

> ”Ja, vi kommunicerar med varandra, och vi brukar vara … det är väl den största grejen vi har, att vi kommunicerar och diskuterar med våra kollegor, vad de känner och hur de vill göra, hur de vill lägga upp det och lite sådant där. […].”
> (*Case A, Butiksmedarbetare*)

Hur schemaläggningen utformas påverkar även medarbetares möjlighet till återhämtning:

> ”Alltså, det beror på vem den anställda är och var de är i livet och så där, men det handlar väl mycket om att se till att man får ordentligt med vila, att man kan alltså separera arbetslivet från fritiden på ett bra sätt, så bra som möjligt. Där kommer jag in i form av att jag är schemaläggare. Bara en sådan enkel sak. […] Om man jobbar mindre timmar, inte för ryckigt schema, inte för sporadiskt, utan … Och det, ja, det är sådant som underlättar givetvis att man kan koppla av, att man kan komma fulladdad tillbaka igen […].”
> (*Case A, Teamchef*)

4.3.3 Kommunikation

Kommunikationens roll i arbetsmiljöarbetet och betydelsen för att få det systematiska arbetsmiljöarbetet att fungera, belyses i intervjuerna. Hur informationen flyter upp- och nedströms i organisationen, möten för dialog, värdet av transparens och samt hur dialoger är kopplade till chefs- och ledarrollen belyses.

- **Hög mötesfrekvens och nära dialoger**

Möjligheterna att ha *en nära dialog* beskrivs utifrån olika roller. Från Case C betonas även en värdet av *en hög mötesfrekvens*.

Värdet av att ha en tydlig kommunikationen och dialog kring arbetsmiljö- och säkerhetsregler, beskrivs av en teamchef:

> ”Alltså, för mig är det också det här med information, att man verkligen hela tiden ser till att det följs. Så fort det är någonting nytt eller uppstår en ny situation, att man tar upp och diskuterar. Jag tar upp och diskuterar i min grupp då. Vi hade så sent som förra veckan, någon hade ställt en truck på väg in mot nödutgången då. Och nödutgången i sig var inte blockerad då, för någon med två ben. Men det kan komma någon i rullstol, alltså, och så vidare då. Så man tar upp det. Och som han sa, den hade bara stått där i sju minuter, men sju minuter är sju minuter för länge då. Att man hela tiden pratar om det här, och inte försöker peka finger utan pratar om det här med … Att det är viktigt att vi följer de reglerna som vi har, att det finns en anledning till det. För när det väl händer någonting så … Och varje gång vi diskuterar det är, alltså ju längre tid tar det tills någonting sådant händer igen. Så man märker resultatet ganska tydligt när man diskuterar det då.”
> (*Case A, Teamchef*)

En kontinuerlig dialog och möjligheten att jobba nära sina medarbetare beskrivs av en butikschef som ett sätt att fånga upp stämningen i butiken och förebygga problem:

> ”Men sen har man väldigt mycket så här lösa samtal med personalen. Eftersom jag står där ute och jobbar med dem hela tiden, så blir det egentligen på daglig basis att man checkar av hur det är, hur de mår, och om det är någonting speciellt. Det brukar vara ett bra sätt att starta dagen på, att man checkar av lite grann vart man står för dagen och så. Och jag upplever att mina anställda i varje fall är väldigt duktiga på att prata med mig om det är någonting. Både roliga och tråkiga saker. Så att jag känner att jag har en bra relation till dem, och … ja, att vi har högt till tak. Vi pratar om allt möjligt. Så det är väldigt sällan faktiskt … jag tror jag har haft två omtankessamtal under den här tiden jag har varit i det här företaget. Så att det inte har behövts, utan vi reder ut saker allt eftersom de kommer.”
> (*Case B, Butikschef*)

Ett arbetssätt som en av cheferna tillämpade med en tät, kontinuerlig information och förmåga att följa upp att all personal fick möjlighet att ta del av ny information, lyftes fram av ett skydds-ombud:

> ”Vår förra chef […], hon ska ha en guldstjärna. Hon hade möte varenda morgon, informerade hela tiden. […] ”Och så får vi inte glömma säga till den som börjar klockan 12 att den ska ha samma information”. Hon var jättenoga. Och jag, som sagt var, varit många år på [*Företaget*], men för att informera så var hon suverän och det sa jag faktiskt. Har sagt till henne många, många gånger. Och visst är det olika chefer hur man lägger upp det, så är det ju. Vi är olika som människor.”
> (*Case C, Skyddsombud*)

Ledaren som arbetar nära sina medarbetare i driften beskriver hur det möjliggör en ständig dialog:

> ” […] Sen är vi väldigt nära ledare, skulle jag säga, på [*Företaget*]. Vi jobbar i driften väldigt mycket. Sitter inte … Vi träffar våra medarbetare hela tiden, vilket gör det ganska enkelt att föra … på ett naturligt sätt kanske, utan att man tänker på det, så har man en dialog hela tiden, egentligen, om hur man lägger upp dagen, vad som har hänt under dagen. Och det är också egentligen en form av arbetsmiljöarbete […].”
> (*Case C, Butikschef*)

Ett skyddsombud lyfter det positiva i att tid läggs på gemensamma möten i kedjeföretaget:

> ”Jag kommer från en tidigare … en arbetskultur där man inte alls har så mycket gemensamma möten, där man kanske på sin höjd har ett gemensamt möte i månaden, som är frivilligt att delta i och där det oftast då kanske inte deltas alls. Så att när jag bytte till den här branschen så blev jag förvånad över hur mycket tid som ändå läggs på gemensamma möten. Jag tycker det är väldigt positivt. Det snålas inte med mötestid, som jag upplever att det gör inom restaurang som jag jämför med.”
> (*Case C, Skyddsombud*)

- **Informationen flyter även uppströms**

Goda möjligheterna *att kommunicera uppåt* i organisationen beskrivs i Case A och C.

Hur kommunikationen går nerifrån och uppströms i företaget, beskrivs även av en butikschef:

> ”Ja, vi har vår dialog i vår grupp av bc-kollegor [butikschefskollegor] egentligen då, på våra möten. Och är det någonting som vi känner behöver tas vidare så tas det vidare via vår områdeschef, och sen så går det uppåt den vägen, då. Det går även höra av sig uppåt snabbare, genom mejl eller telefonkontakt också. […].”
> (*Case C, Butikschef*)

En av medarbetarna som även har en arbetsledande roll, lyfter fram att det är enkelt att kommunicera frågor uppåt i organisationen:

> ”[…] vår personal kan kontakta oss och så kan vi prata med butikschef som kan kontakta regionchef. Eller så kan jag som arbetsledare kontakta

> vår kontaktperson på regionen, om man säger, som sen får föra det vidare. Så att vi har ett väldigt nära kontaktnät att kunna föra de här ganska snabbt upp vidare till vad vi tycker … till högre positioner som senare tar det ännu högre, och så vidare. Det är väldigt lätt att kommunicera de grejerna, faktiskt. Vi har en väldigt bra möjlighet."
> (*Case A; Butiksmedarbetare*)

Det går att vända sig direkt till huvudkontoret om behov finns, beskriver skyddsombudet:

> "Det är min BC, och sen BC har OC, och hon har sin chef, och så är det HK. Så att det är hela stegen, så alla är delaktiga. Och är det någonting så kan man alltid ringa upp dit och säga "du, jag har det här på hjärtat", "ja, men då ska du prata med … […]."
> (*Case C, Skyddsombud*)

- **Identifiera behov av stöd**

Kommunikationens roll för att identifiera olika *behov av stöd*, beskrivs utifrån två olika perspektiv i Case C.

Hur behoven av stöd fångas upp, samt att kontinuerligt ta upp arbetsmiljö vid månadsmöten med butikscheferna, beskrivs av en regionchef:

> " […] Och jag märker ganska tydligt vilka butikschefer det är som … om de halkar efter på något sätt och kan vara där och putta upp dem och hjälpa till på ett tidigt stadium innan det går för långt. Så det är lite olika mognadsgrad beroende på vilka butikschefer det är och hur länge de har varit i rollen också. Det … jag ska inte säga att de som har varit länge är bättre än de som är nya, utan det finns hjulspår att hamna i helt enkelt och de hjulspåren behöver jag se. Att man kommer bort från de här hjulspåren för att jobba aktivt med de frågorna vi behöver jobba med. Så vi har på våra BC-möte varje månad att vi pratar … arbetsmiljö har en punkt där varje månad, så vi pratar alltid arbetsmiljö. Vi jobbar också igenom många saker tillsammans för att jag ska kunna få koll på, hur många är det som förstår och hur många är det som släpar efter? Och vad kan vi bidra med för hjälp för de som behöver extra stöttning. För det finns det alltid. Det finns alltid de butikscheferna som behöver extra stöttning i det här med arbetsmiljön. Det är stort och det är komplicerat, men jag känner ändå att … jag har jobbat på andra företag innan, och jag känner ändå att det är så tryggt att jobba på [*Företaget*] på grund att det finns så tydliga ramar och det finns så tydligt upplägg hur vi ska jobba och målsättningarna är så tydliga i alla delar."
> (*Case C, Regionchef)*

Att prata med varandra och att lära känna varandra för att t.ex. kunna stötta och anpassa arbetet när någon mår dåligt, är en framgångsfaktor:

> "Det är att alla är delaktiga, det är nog det första. Just det här att vi har det öppna klimatet. Jag har varit på rätt många butiker, men vår butik här, som sagt var, vi är som en familj. Vi har alltid haft en familjeanda, tar hand om varandra. Vi ser när någon mår dåligt, man kan få må dåligt och man

> kan säga ”du, i dag … jag har en skitdag, jag orkar inte vara bland kunderna”. Nej, men då löser vi det. Så det är just den här, att man har en öppen dialog, tycker jag att vi … det är nog det som är just, på denna butik.” […] Och så att man vågar delge … inte bara prata jobb, utan man pratar lite … ja, familjen och vad man har för barn. Alltså, det finns väl på de arbetsplatserna man vet inte ens ”Jaha, har du barn? Okej, det har jag aldrig hört.” Så vi försöker, i alla fall på fredagar när vi är ganska många som jobbar, att man lunchar två och två. […]”
> (*Case C, Skyddsombud*)

Att som regionchef/områdeschef ha en tät kontakt med sin högre chef som även har god kännedom om den lokala verksamheten, underlättar i ledarrollen.

> ”Hon … i och med att det är ett nära ledarskap så håller hon jättetät kontakt med oss områdeschefer och vi stämmer av varje månad våra områden med [*chefen*]. Alltså allting, inte bara hårda tal, utan också de här mjuka delarna, alla butikschefer. Jag tror att [*chefen*] känner till alla butikschefer som finns i [*området*], […] så har hon jättegod koll på varje butik med varje butikschef. Så att det är väl det som är, och det gör det lättare i min roll också att få stöd och coachning utav henne i och med att vi har en så nära relation.”
> (*Case C, Regionchef*)

- **Transparens i arbetsmiljöinformationen**

Case C lyfter fram *transparensen* inom företaget där medarbetare och chefer ges samma typ av information gällande arbetsmiljö.
Företaget betonar transparens i informationen om arbetsmiljön, genom att undvika specifika chefssidor på sitt intranät:

> ”Och sen handlar det om transparens. Den är ganska viktig när det gäller arbetsmiljö i stort. Vi har inte några speciella chefssidor eller liknande, utan vi har allt ute, när det gäller alla delar, och försöker vara så transparenta som möjligt.”
> (*Case C, HR*)

Ett koncept för inkludering och transparens har bidragit till ett gott kommunikationsklimat vilket har stärkt arbetsmiljön. Konceptet utgår från att alla medarbetare får ta del av samma typ av information:

> ”Att jobba med […], [*konceptet*] som vi har jobbat med så många år nu, där vi faktiskt har stärkt arbetsmiljön och tillhörigheten till [*Företaget*] har gjort att kommunikationen har varit så mycket enklare under det här året när det hade kunnat varit så komplicerat om vi inte hade gjort den resan innan då. […] Vi har en väldigt stor inkludering, vi har ett väldigt bra kommunikationsklimat i hela [*Företaget*] där vi har någonting som kallas för vattenfallsprincipen. Där vi kommunicerar med alla medarbetare med väldigt, väldigt kort varsel, så att alla medarbetare får samma typ av information. Och transparensen har varit det som har varit det största verktyget för att nå dit då.”
> (*Case C, Regionchef*)

Vid uppföljningsarbetet ser företaget att arbetet med konceptet har givit resultat även på gruppeffektiviteten:

> ”[…] Och det har slagit jättebra ut och det ser vi också när vi får kvitton på det här med [*uppföljningsverktyget*] som vi mäter då, att vi ser att transparensen har ökat och gruppeffektiviteten har gått uppåt. I stället för att man mäter det här med den individuella prestationen så har grupp-effektiviteten tagit otroligt stora steg genom att alla känner sig delaktiga utefter de basbehoven man behöver ha som medarbetare eller människa över lag […] och vi har fokuserat på att jobba med de basbehoven för att alla ska känna sig … att de tillhör och att de får bekräftelse på det jobbet de gör då. Och då har hela organisationen faktiskt tagit otroligt stora steg i den riktningen, att vilja vara delaktiga, att se varandra som vad vi är, att vi bidrar allihop på vårt sätt genom inkludering och transparens då […].”
> (*Case C, Regionchef*)

4.3.4 Ledningens engagemang

I arbetsmiljöarbetet behöver resurser och beslut vara samordnade genom alla nivåer i en organisation för att det ska ge god effekt i arbetet, och hur ledningen agerar och engagerar sig i dessa frågor är viktigt.

- **Proaktiv högsta ledning som inkluderar HR**

I Case A betonas värdet av att HR- funktionen *sitter med i ledningsgruppen* i företaget. Vikten av ett stort *engagemang i arbetsmiljöfrågor samt ett förebyggande perspektiv från ledningen*, lyfts fram i Case A och C. En särskild betoning på *de centrala funktionernas rol*l för arbetsmiljöarbetet och välutvecklad samverkan, lyfts fram i Case C.

Vikten av att en företagsledning ger HR- frågorna tyngd, samt att HR-funktionen finns med i företagets ledningsgrupp, betonas av HR:

> ” Jo, men det är klart att jag vet att det finns bolag där inte ens kanske HR-funktionen ens sitter i en ledningsgrupp till exempel. […] Har man den synen på en HR-avdelning redan från företagsledningen och neråt, så blir det väldigt svårt att jobba. […] Så att det behöver ligga tyngd på HR-frågorna redan från företagsledningen [...].”
> (*Case A, HR*)

Det är viktigt att den högre ledningen arbetar förebyggande och även ser tidiga signaler på stress:

> ” Ja, där har min regionchef då vart väldigt mån om mig […] Så det handlar om att fixa förutsättningar och delegering, och att jag inte jobbar för mycket och att man har en balans i livet. […] Alltså jag har väl erfarenheten med mig och har lugn och struktur i mig, men det är om det kommer unga butikschefer underifrån kanske som har haft en liten butik där man kan sköta butiken helt själv egentligen om man jobbar stenhårt. Och så kommer de till en butik där det är … det är bara som en droppe. Och så inser man inte det utan man bara kör på i 200 … sen smäller det ... […] Men då är det viktigt att man har en regionchef eller någon ovanför som ser signaler och som kan plocka ut i tid innan det går för långt. Så där

har regionchef och driften en viktig roll."
(*Case A, Butikschef*)

En regionchef beskriver ett engagemang och ett välutvecklat samarbete kring arbetsmiljön, också med de centrala funktionerna i kedjeföretaget:

" […] Alltså det är en platt organisation och alla … väldigt mycket transparens och delaktighet i organisationen, och jag tror att det är mycket det som skapar den här samhörigheten och att det är inte så himla långt bort med beslut. Och man har inte heller så svårt att komma med de här som man upplever skaver i verksamheten, för att jag är så väl medveten om vad som skaver i mitt område och förebygger det hela tiden och jobbar proaktivt med det som skaver på grund av att det kommer upp så tidigt också tydligt då. […] Sen så har de möjlighet att lägga åtgärder där till exempel som jag kanske behöver ta i min roll, som de [*lokalt*] kanske inte kan fixa i sin roll, utan som kanske landar på mig då som jag kanske behöver vända uppåt […] Och då kan också de på HK, när de ser de här röda trådarna kan de också se att ja, men det här är ett generellt problem som vi har i hela [*Företaget*] kanske, och så kan de åtgärda de på en större arena än vad jag kan. Men att jag bidrar med mina bitar ifrån mitt område, att nu ser vi det här som ett proaktivt arbete att kanske någonting behöver åtgärdas. Och då åtgärdar vi det i mitt område tillsammans med HK, om det är en sådan boll då."
(*Case C, Regionchef*)
Ett huvudskyddsombud beskriver att mycket finns på plats i arbetsmiljöarbetet samt VD:s engagemang för arbetsmiljön:

" Vi har mycket på plats tycker jag. Vi har policyer, vi har riktlinjer, vi har rutiner. […] Så jag tycker arbetsmiljön ligger väldigt högt upp i vårt företag. Vi har en vd som är väldigt intresserad och mån om att det ska fungera, och [*VD*] kan bli bestört om det inte fungerar […]. Så jag tycker nog att företaget från hög nivå talar om vikten av arbetsmiljöarbetet. Så ja, jag tycker att det fungerar bra, i det stora hela. Sen finns alltid grejer som man kan jobba med."
(*Case C, Huvudskyddsombud*)

4.3.5 Feedback

Att påverka motivationen för säkert arbete och hur feedback (återkoppling) som metod kan användas i detta sammanhang är en av de delar som studien avsett att undersöka.

- **Feedback som ett verktyg i arbetsmiljöarbetet**

Hur *feedback* användes som *ett verktyg i arbetsmiljöarbetet* och ett sätt att bidra till en god ergonomi vid olika arbetsmoment, beskrivs utifrån olika perspektiv i Case A och C.
En butiksmedarbetare med arbetsledande roll, berättar om hur de på butiken kommunicerar och uppmärksammar den som jobbar på ett säkert sätt vid plock av varor, samt vilken effekt detta kan ge:

" […] Att vi kanske i stället också ger komplimanger, eller vad man ska säga, bra feedback när de lyfter bra, så att säga. […] Ja, det är klart alla

> tycker om att få positiv feedback, så att det blir lyftande i längden om man säger. […]"
>
> […] Nej, men då så ger det självsäkerhet i deras plock, och då bygger de en rutin på att plocka på det sättet, vilket gör att man i slutändan kanske inte behöver säga till lika ofta, för att då har … då sitter det naturligt i lyftet, så att säga."
> (*Case A, Butiksmedarbetare*)

Hur samma person i sin arbetsledande roll via sin butikschef, får till sig kunskaper om hur man kan jobba med feedback beskrivs vidare:

> " […] Han [*butikschefen*] är med väldigt mycket och stöttar just i sådana frågor, att man får hjälp med hur man ska lägga upp feedback. Och hur man ska betona feedbacken, om man säger, hur man ska lägga upp det för att det inte ska tolkas som för hård press, eller att det bara blir jättebra, och så här. Utan att det ska bli en balans på det hela, så är det butikschefen som är med och bollar väldigt mycket för att man ska få hjälp att lära sig hur man hanterar det. […]."
> (*Case A, Butiksmedarbetare*)

En teamchef betonar vikten av att all personal fått grundläggande ergonomikunskaper, och att som chef även vara med ute i verksamheten för att uppmärksamma säkerhet och risktagande bland medarbetarna:

> " Att man ser till att alla har gått ergonomiutbildningen, så att man i alla fall har förutsättningarna att jobba rätt då. Sen är det inte alltid man gör det. Alltså, det är … Det vet man själv, man jobbar i trädgården hemma, eller vad som helst, att man gör inte alltid som ska göra, utan man tar lite genvägar. Och där kommer min roll in igen då, att vara så … Alltså, vara där ute, vara med när det här händer, se när det här händer. Och kanske stoppa [*personen*] från att lyfta upp tio kilo hundmat på översta hyllan, två meter upp. Att se till så att sådant inte händer. Ja."
> (*Case A, Teamchef*)

Att personen i sin chefsroll samt även resten av ledningsgruppen agerar som förebilder kopplat till ergonomin i arbetet, beskrivs nedan:

> "Vi har väldigt mycket hjälpmedel, så att de … det är i första hand det som vi trycker mycket på. […] Utan där handlar det mer om att, för mig och de som sitter i ledningsgruppen, verkligen gå framför de andra och visa att det är det vi ska använda, att det är det som gäller. Det är lätt att man, i all hast, kanske skippar de ergonomiska verktygen som vi har. Att använda dem, att visa att alla ska använda dem, att det alltid är, så långt, i den mån det går, ska användas. […] Ja, det är ständig återkoppling, ständig återkoppling. Och en del kanske säger tjatar med, men det är väldigt mycket återkoppling på att använda dem. Det är … Ja, man får vara extremt närvarande i driften, det är svårt att som butikschef att sitta på ett kontor på [*Företaget*]. Det är extremt närliggande ledarskap som gäller, verkligen ligga och tjata på att det ska genomföras, och att man själv då visar att det är jag som också använder de här grejerna, att inte jag själv ställer mig och

> lyfter eller gör fel i kassan. Utan det viktigaste är att jag och ledningsgruppen faktiskt visar att vi gör rätt också, så vi står som förebilder framför de andra."
> (*Case C, Butikschef*)

Om metoden för att ge återkoppling, vilket kedjeföretaget använt sig av under en längre tid, berättar ett av skyddsombuden:

> " […] … Det har [*Företaget*] jobbat med i många år, och det började väl med egentligen lite mer feedback, att man skulle … När man fick en återkoppling så ska du bara ta emot, du ska inte säga emot eller, utan du ska bara säga tack, även om den är … både positiv och negativ. Utan då började man alltid så här "nu vill jag ge dig en återkoppling", och så fyllde man på. Och det är många, många år sen, det är säkert sju år sen som de började, så att det sitter lite kvar. Nu är man inte så tydlig, "du, nu ska jag ge dig en återkoppling" kanske vi inte säger längre, men vi kör mycket med feedback och uppmuntrar varandra. Ja, och är det någon som gör fel … alltså, ingen vill göra fel, och då tänker vi att "om jag talar om för dig att 'du kanske ska tänka på det här, gör så här i stället", det är bara en förbättring. Så det gör vi varje dag, det kan vara små grejer, det vara stora grejer."
> (*Case C, Skyddsombud*)

4.3.6 Flödet i arbetsmiljöarbetet

Hur bidrar flödet i arbetsmiljöarbetet till att vara en framgångsfaktor? Vad finns i detta flöde som är hjälpsamt för att få ett bra flyt i arbetsmiljöarbetet inklusive det systematiska arbetsmiljöarbetet ute i kedjeföretagen? Hur säkras kapabla aktörer i arbetsmiljöarbetet och hur skapas förutsättningar för detta? Vad är det som företagen konkret gör? Det handlar bland annat om själva organiseringen och förenklingen av arbetet; integrering av rutiner i befintliga processer; årshjulet med årsplanering; implementeringen av nya metoder samt en metodik med gemensamma arbetssätt.

- **Integrering av SAM i befintliga processer**

Att *integrera det systematiska arbetsmiljöarbetet i befintliga processer* ser Case C som en framgångs-strategi.

Ett av företagen beskriver att de arbetar med integrering av SAM i befintliga processer:

> " […] Vi kan väl säga så här, att vi försöker integrera det systematiska arbetsmiljöarbetet så mycket som möjligt i de befintliga processer som redan finns. Och det är en av våra framgångsstrategier, tror jag, för att få saker och ting gjorda […]."
> (*Case C, HR*)

- **Årshjul för genomförande- och planeringsstöd**

Det fanns så kallade *årshjul* för arbetsmiljöaktiviteterna i alla tre case, vilka utgjorde *ett stöd vid planering och genomförande*.

Hur de administrativa systemen med Årshjul underlättar att arbetsuppgifterna blir genomförda,

beskrivs av en butikschef. Genom den struktur och de mallar som finns framtagna för Årshjulet och fokussamtalen med medarbetarna, skapas ett flöde som fångar upp olika arbetsmiljöfaktorer. I företagets bemanningsplanering läggs även fokussamtal in:

> ” […] Vi har fokussamtal med våra medarbetare, och uppföljning, och de är dokumenterade i en mall där alltså medarbetare ska få gå in och skriva i sina mål och även en ruta kring arbetsmiljö, trivs man jobbet, trivs man inte, varför, vad vill du ha för förändring och så vidare. Den kan både jag och min medarbetare gå in och titta i, och skriva i. Och det här gör man då innan det här fokussamtalet, och sen så har man fokussamtalet och bestämmer … Är det här genomförbart? Vad kan vi göra åt det här? Jag tror inte att det är så många andra företag som har så bra förutsättning för ett fokussamtal. […] Vi använder den som en mall också, för att se till … eller för att försöka motivera att man ska uppnå sina mål och att man även har sin utvecklingsplan i den då, om man behöver gå någon kurs, eller om man behöver läsa på om någonting, eller vad det nu kan vara. Och det att man ska göra det här fokussamtalet och en uppföljning på detta, det finns med i vårt årshjul, som vi får när vi planerar våra perioder då, bemanningsplanerar, så att säga. Så där får vi förutsättningarna att planera in dem redan, så att de blir gjorda. […]”
> (*Case C, Butikschef*)

Årshjulet skapar en struktur för att aktiviteter ska genomföras i rätt tid. Till årshjulet finns även specifika svarslänkar för att underlätta och tydliggöra arbetet med de olika arbetsmiljöaktiviteterna:

> ” […] Så jag skulle säga att årshjulet är väl vårt absolut viktigaste i att det blir check och bock på saker, att det händer vid tillfällen där alla förväntas göra olika saker.”
> (*Case A, HR*)

> ” […] ett hjul som snurrar med massa grejer då när det ska vara skyddsrond och det är arbetsmiljöuppföljning och brandskydd […]. Det är ett systematiskt hjul kan man säga. Och då kommer det på svarslänkar […] som man går och kollar då. […].”
> (*Case A, Butikschef*)

- **Implementeringen i fokus**

En genomtänkt *strategi för implementeringen* beskrivs i Case A.

Innan den centrala nivån i kedjeföretaget påbörjar implementering av nya rutiner tas förslagen upp på årliga dialogmöten, där butikscheferna deltar.

> ”Nej, men ofta så är det så att när de implementerar någon ny grej, så är det oftast en dialog med oss butikschefer, vi har till exempel ett dialogmöte en gång per år, och då pratar vi med dem som jobbar centralt på … Dels så kanske de har nya idéer och sådant där då, och dels så är det lite ny information som kommer till oss då, först. Och det är väl där egentligen där mycket förankras då, men sen så förankras det också genom att, ja,

> men de skickar ut … När vi har butikschefsmöten, så får min regionchef till sig att ”Det här […], och det här händer nu” och så där, så får vi den informationen som vi sen tar vidare och implementerar i butik.”
> (*Case A, Butikschef*)

Vid införandet av nya rutiner i arbetsmiljöarbetet, finns det i kedjeföretaget ett förhållningsätt som syftar till att underlätta implementeringen ut i organisationen, och implementerings kit tas fram för detta ändamål.

> ” […] Det vi gör när vi implementerar, det är att vi i stället för att säga att ”här är riktlinjen, poff” liksom, så försöker vi sammanfatta och berätta om det på ett enklare sätt. Så vi brukar göra implementerings kit som består av ofta en Powerpoint, som liksom visuellt förklarar, sammanfattar och berättar vad den här innehåller. Plus en … ett chefsbrev som är lite grann som en instruktion där det står vad chefen förväntas göra med materialet. […] det kan vara diskussionsmaterial eller film eller något annat som också levandegör materialet. […] och sen har jag lämnat det till organisationen att föra ut det. För att någonstans där så är det organisationerna själva som måste planera in det som passar i deras verksamhet, där kan de göra anpassningar om de tycker att materialet ska se ut på ett annat sätt.”
> (*Case A, HR*)

- **Förenklingar och gemensamma arbetssätt**

Hur organisationen bidrar till *att förenkla arbetet och vad gemensamma arbetssätt bidrar till*, beskrivs i Case A och C.

Konkreta förenklingar av arbetsmomenten skapas med hjälp av t.ex. handdatorer:

> ” […] vi har handdatorer som förenklar vårt arbete, […] så att man inte går till samma hylla fem gånger, i stället kanske man går en gång då, och så där. Och det är väl mycket sådant vi jobbar med, framför allt förenkling av arbetet, att man får nya vågar och sånt till butiker, och förenklar arbetet för just plock och drift.”
> (*Case A, Butikschef*)

Det finns en tydlig strävan från högre ledning att skapa gemensamma arbetssätt och ett utvecklingsarbete har genomförts i samarbete med medarbetare och experter och referensgrupp. Syftet är att det bland annat ska bli lättare att hjälpa varandra och öka flexibiliteten i organisationen:

> ”Ja, vi jobbar väldigt mycket med gemensamma arbetssätt. Alltså så vi kallar … det är ett arbetssätt som vi kallar för “Gemensamma arbetssätt”. Där vi utforskar… Nu säger jag vi ändå, för jag upplever att vi butiker får vara med. Vi utforskar olika företeelser inom butiksdrift. Så här … nu senaste var det lokalvården. Några går in i projektet, kollar över fenomenet. En lokalvård på butik, hur lång tid tar det, vilka moment finns det, vad är förlegat, vilka … Alltså ur alla perspektiv. Ergonomi, ekologi, ekonomi. Och sen kommer med en slutsats, “Så här ser vi är bästa sättet att lösa lokalvården”. […] Så där har vi gemensamma arbetssätt så att det ska blir lättare att byta butik, eller hjälpa varandra, eller hitta smarta lösningar.

> Så lokalvården var sist. Vi har gått igenom varuflödet. Bemanningen har vi gått igenom, det är den vi har pratat väldigt mycket om nu … höga kontrakt, långa pass, så. […] Som sker då så här, butiker hamnar i projektet tillsammans med driftsutvecklare och ofta konsulter som är experter. Och så sen så provar man och provar, och testar och testar och klockar. Och olika så här referensgrupper och så där. Så det funkar jättebra, tycker jag."
> (*Case C, Butikschef*)

Butikschefen beskriver vidare vad detta gör för arbetsmiljön och hur det skapar ett lugn:

> "Den gör väldigt mycket. Det finns en väldigt lugnt i att någon har provat det här sättet att göra det. Någon har godkänt det. För det känns … ibland kan man känna så här "Gud, är det här verklige rätt i det här? Känns det här bra?" Det är liksom godkänt, för ofta … det är ju … Eller ofta, alltid så är det också fysioterapeuter sådana människor med och tar fram de här arbetssätten. Så då känns det som att det här sättet är det … Jag kan slappna av. Så länge som vi håller oss till det här, så behöver jag inte ska oroa mig för arbetsmiljön här. För det finns så mycket som pockar på min uppmärksamhet."
> (*Case C, Butikschef*)

Ett specifikt arbetssätt för att skapa god arbetsmetodik genom att samla synpunkter och kunskaper från organisationens olika delar, beskrivs av HR som leder ett sådant arbete. Via en arbetsgrupp sammansatt med olika representanter, tar gruppen arbetet vidare genom en avstämning ute i företaget:

> " […] Och då träffas vi först, på tre timmar, och sen paketerar vi en lösningsidé, och sen hör vi av oss till fem personer var. Och då är det olika personer ute … Det är butikschefer. Det kan vara personer på HK. Det kan vara medarbetare i butik som vi vet är initierade. Det kan vara facket, till exempel, eller arbetsmiljö-/skyddsombuden. För att fånga in, hur tänker ni kring det här? Löser det problemet eller inte? Och sen träffas vi i den lilla arbetsgruppen igen och bakar, och sen gör vi om den här processen tills dess att vi hittar någonting som fungerar. […]"
> (*Case C, HR*)

När riskbedömningar av verksamheter genomförs på den centrala nivån i kedjeföretaget, underlättar det arbetsmiljöarbetet på lokal nivå. De centrala riskbedömningarna genomförs i samverkan med ett samordnande skyddsombud/huvudskyddsombud. Även processerna för de lokala riskbedömningarna har bearbetats och utvecklats:

> "Vi har blivit väldigt mycket bättre på riskbedömningar. Mycket därför att vi har fångat in de centrala projekten som är. Så alla förändringar i form av centrala projekt är nu alltid riskbedömda. Och det hamnar inte på butikscheferna själva att fundera över, "ska jag riskbedöma det här eller inte", utan då finns ofta ett förslag som de kan diskutera och komplettera utifrån egna bitar. […]"
>
> Vi har styrt upp rutiner för att … och kunskap i huvudkontors-organisationen, och spridit kunskapen till centrala nyckelpersoner i organisationen. Typ våra projektledare, som vet att … De har lagt in det i

> sina checklistor, att ”det här ska … Vi måste fråga ifall det här ska riskbedömas, och på vilket sätt det ska göras”. Och då kontaktar de mig, och sen kontaktar de vårt [huvudskyddsombud].”
> (*Case C, HR*)

> ” […] Och efter det så sa jag att nu måste vi i alla fall få till en process, som beskriver hur man gör en lokal riskbedömning.” […] Hur gör man en central riskbedömning och var ska man ha in experthjälpen någonstans? Så den har vi då. […].”
> (*Case C, Huvudskyddsombud*)

HR- funktionen hjälper verksamheterna att bedöma en händelse och hjälper till med fortsatta hanteringen av ärendet:

> ”Och då har vi en väldigt fiffig funktion som du bara … Du behöver inte ens själv räkna ut om det är en aj eller om det är en oj, utan du fyller i rapporten på en gång, den skickas till HR, HR tar beslutet om det är en aj eller oj, vad som ska rapporteras vidare till Arbetsmiljöverket och vad vi tror att … okej, vad kan vi säkerställa för att inte det här ska hända igen. Och det tycker jag är supersuperbra. Det som vi jobbar hårt med nu, det är att få alla ute i butiken att det är viktigt att man fyller i en sådan. För det är oftast det här att man … säg att man skär sig på en kniv när man packar upp varor, ”Ja, ja, det är sådant som händer.” Men sådant ska ju rapporteras. Så att där jobbar vi med att få en mer tydlighet kring det.”
> (*Case B, Regionchef*)

4.3.7 Verksamhetsstyrningen

Hur verksamhetsstyrningen påverkar arbetsmiljön och hur den integreras med arbetsmiljöarbetet, beskrivs med olika perspektiv utifrån de olika rollerna.

- **Betydelsen av aktiviteterna från central nivå**

Utvecklingsarbetet på *central nivå* i kedjeföretagen påverkar arbetet ute i butikerna, vilket Case C fångat upp. *Snabbheten vid implementeringen* på grund av kedjedriften, beskriv i Case A.

Arbetsmiljön i butik påverkas av det utvecklingsarbete som sker på huvudkontorsnivå. En gemensam planering och uppföljning är viktig för att skapa bra och välfungerande lösningar i driftledet, dvs ute i butikerna:

> ”.. [..] Jag skulle säga så här, det vi gör på huvudkontoret påverkar i stor grad arbetet i butik. Därför om man tittar på det här med stress och arbetsbelastning så handlar det om hur många utvecklingsprojekt vi vill pusha ut i butiken samtidigt. Och hur vi har planerat det och hur vi har samordnat den biten. Och hur samarbetet de enheterna emellan, på huvudkontoret, fungerar kan påverka det som faktiskt kliver ut, och hur det kommuniceras, och liknande. Så om saker och ting inte fungerar på huvudkontoret, då är det större risk att saker och ting inte funkar i butikerna också. Om man har pushat ut, låt säga, någon form av Ipad, eller liknande, och så har man inte riskbedömt det här, och så får man dra tillbaks den grejen. Och sen så kommer man efter två månader igen, ”jaha,

> nu har vi gjort om det här, därför ni missade riskbedömningen förra gången". Och så ska man liksom ta om det här. Och då landar det där mitt i påskveckan, när den ska komma ut. Och då blir det orsak till en del stress och problem. Och hur man följer upp saker kan också vara en sådan sak som kan orsaka en viss stress. Men vi jobbar strukturerat med att fånga upp arbetsmiljörisker och funderar tillsammans med butikerna, och också har ett fungerande samarbete med personer som jobbar i butik, och som kan lyfta upp hur det här faktiskt fungerar i butiksdriften är jätteviktigt för att kunna utveckla vettiga lösningar för driften."
> (*Case C, HR*)

Ett annat exempel på styrningen från central nivå och om snabbheten vid implementering av en förändring ut i kedjeorganisationen beskrivs av en regionchef:

> " Nej, men det dels är vi en driftig företagsledning, och så är det en ganska platt organisation. Och vi är ett koncept, […] bestämmer vi oss att göra det så får vi genomslag. Bara som häromdagen, då hade vi regionschefsmöte […]. Och då pratade vi, och sen bestämde vi att i går morse halv åtta hade vi möte med alla våra butiker. Så halv åtta satt alla regionchefer och hade möte med sina butiker. 200 butiker. Och det är klart, det blir ett genomslag när vi väl bestämmer oss. Just att vi gör lika tror jag är styrkan."
> (*Case A, Regionchef*)

- **Bemanningsplanering och schema stödjer arbetsflödet**

I Case C beskrivs *hur planeringen av bemanning/schema påverkar arbetet*. I Case A finns teamchefer tillsatta för att styra arbetsflödet.

Bemanningsplaneringens betydelse för att skapa ett bra arbetsflöde, lyfts fram av en butikschef.

> "Ja, vi har faktiskt en väldigt bra grund för vår bemanningsplanering som sitter med olika program och olika sätt för att vi ska kunna sätta vår budget och vår … våra veckostreckscheman som vi använder oss av, där det är inplanerat att si och så mycket tid ska varje arbetsmoment ta egentligen, under en period. Vi planerar oftast i tre, fyra månader i sträck då, framåt. Och under de perioderna så får vi till oss att vi … "De här timmarna ska gå till det här och de här timmarna ska gå till det här på ett ungefär, så att ni vet ungefär hur mycket tid ni ska lägga på allting." Sen är det alltid att det blir … ja, olika butiker har olika förutsättningar. En del butiker har kanske många perioder på dagen när det är mindre att göra, där de får tid över till andra saker. Vissa butiker har stökiga butiker där det är jättemycket hot och våld och så vidare, det bidrar också till att det blir en arbetsmiljö som är svårare att upprätthålla, och det är svårare att får det att kännas tryggt hela tiden. Så att det är oftast lite skillnad från butik till butik, men i grund och botten finns det en tydlig planering och en … ramar utefter vad vi behöver hålla oss runt omkring."
> (*Case C, Butikschef*)

Hur denna noggranna schemaplanering och styrning bidrar ett jämt flöde i butiksarbetet beskriver butikschefen vidare:

> ”För att man inte ska lägga ett schema där det är väldigt fria roller, utan… Och det är något som vi jobbar mycket på vår butik, att ha en tydlig rollfördelning om var allt genomförs på dagen, och vad allting innebär. Vi har till exempel ett väldigt stort kundmöte där alltid kunden går först. Och där behöver man veta hur mycket tid man behöver lägga på det för att kunna få ordning på allting bak i butiken, till exempel på lagret, då. Så är lagret ordning och reda och man har koll på saker och ting där bakom, så finns det också mindre risk för att det blir stopp vid utrymningsvägar eller att det blir svårjobbat för ergonomiskt sätt, och så vidare. Så att alla de här små grejerna som görs där bakom blir till det större hela en smidigare vardag för alla, egentligen.”
> (*Case C, Butikschef*)

I ett av företagen gjordes en extra tilldelning av administrativ tid för butikscheferna för att skapa ett luftigare schema och också bidra till en mer hanterbar arbetssituation:

> ”Då gjordes en ganska snabb insats efter den här, när de insåg att det var ganska stort, det här med att man inte kände sig … man kände sig stressad, helt enkelt, som butikschef. Och det i sin tur var också ett beslut som togs för att man ville få ner sjukfrånvaro på butikschefer och an… omsättningen av butikschefer. Så just då fick vi egentligen utdelat av företaget, kan man säga, extra timmar för detta, att kontera utanför den här butiksdriftstiden. Det var en snabblösning. Nu har man då, i företaget, gjort en helt ny omräkningsmodell, kan man säga, när man delar ut timmarna till butikerna, vilket gör att det blir mycket luftigare för oss, och då kan vi själv välja redan från början och tillsätta mer tid, kan man säga.”
> (*Case C, Butikschef*)

Vid en stor butik i ett av kedjeföretagen finns det teamchefer vilka hjälper butikschefen att styra flödet i arbete och stötta där behov finns under dagen. Denna flexibilitet främjar samarbetet och kommunikationen inom butiken:

> ” Eftersom vi är en sådan stor butik så… De blir nästan som minibutiks-chefer över sina områden så de har också har också fri… De är inte fasta i några avdelningar utan de är ganska fria i sin roll och stöttar och coachar sina avdelningar och hoppar in där det behövs och så. […] Det jag hjälper till där är att jag fördelar om resurser inom butiken. […] Om det är en massa sjuka på en eller man har ojämnt fördelat, då kan jag gå in och så har vi diskussioner ihop ”hur kan vi flytta eller vad gör vi, hur lägger vi upp … Hur prioriterar vi dagen bäst för hela butikens […]?” Så att vi stöttar varandra så att man inte … Man ska inte behöva känna sig att man är ensam i sitt hörn här utan att då hjälps vi åt allihop med alla frågor som uppkommer i så sätt. Så vi har en väldigt öppen och rak och bra dialog, det är viktigt att man har en … så. Men nu har jag för mig att jag har fått till en organisation som fungerar bra. Det finns butiker man haft där man inte haft teamchefer. Och det är klart, då är det jobbigt. Då kan det vara jobbigare givetvis.”
> (*Case A, Butikschef*)

- **Att styra med värderingar**

Om *att styra med värderingar* beskrivs från Case C.

Genom att styra verksamheten med värderingar och arbeta med återkoppling på butiksnivå blir detta en del i ett förbättringsarbete:

> ” [..] Och omtanke är en av de värderingarna som vi jobbar med, och det präglar också organisationen som sådan. Och vi har en tydlig återkopplingskultur i firman. Och framför allt i butikerna, skulle jag vilja säga, där de är jätteduktiga på att återkoppla till varandra, för att förbättra sig i kundmöte och förbättra sig i de olika situationerna som finns. Och den hjälper oss också väldigt mycket på … Men det är lite inbyggt i ledarskapet där.”
> (*Case C, HR*)

4.4 Utmaningar i arbetsmiljöarbetet

Utmaningarna och hindren för arbetsmiljöarbetet generellt, och för det systematiska arbetsmiljöarbetet återfinns inom flertalet olika områden. I studien har vi valt att benämna det som hindrar arbetsmiljöarbetet för *utmaningar*. I vår resultatsammanställning presenterar vi utmaningarna uppdelade enligt följande tre delkategorier (ej rangordnade): Kompetensbrist, tidsbrist och problem vid genomförande och planering. Ekonomiska hinder för ett välfungerande arbetsmiljöarbete presenteras i vår resultatsammanställning som *resursbrist* och finns beskriven i vår delkategori *problem vid genomförande och planering*. Dock kan resultat kopplade till frågeställningar om ekonomiska hinder, även finnas i de övriga delkategorierna.

Nedan följer en resultatsammanställning utgående från intervjupersonernas upplevelser av vad som är utmanande och försvårande i arbetsmiljöarbetet. För respektive delkategori av utmaning finns dessutom en uppdelning i underkategorier.

4.4.1 Kompetensbrist

Kompetens inom arbetsmiljö handlar om förmågan att omsätta t.ex. kunskaper, erfarenheter, färdigheter, problemlösningsförmåga till handlingar för att lösa en arbetsmiljöarbetsuppgift. Brister inom dessa olika delar kan leda till olika utmaningar för organisationen och dess chefer och medarbetare.

- **Komplexa frågor**

I Case A beskrivs den *komplexitet* som arbetsmiljöarbetet kan föra med sig. Komplexiteten och svårigheter i arbetsmiljöarbetet och ett exempel på vad en butikschef kan möta kopplat till Arbetsmiljöverkets belastnings - och riskbedömningsmodell (KIM 1, 2, 3), beskrivs av HR:

> ”Ja, ibland är saker och ting inom arbetsmiljöområdet, det är besvärligt, det är svårt. Det är inte så lätt att förstå. En butikschef som får besök från Arbetsmiljöverket, de säger att ”ja, så vill vi att du ska riskbedöma här, de här momenten och så skulle vi gärna se att du använder de här KIM 1 till 3” […] Du behöver vara insatt för att känna att du river av dem, med någon form av trygghet. Så ibland upplever jag att vi gör … Saker som faktiskt kan vara ganska enkla, att det krånglas till. Och att då blir det avigt

> och arbetsmiljö är ett läskigt område och det är svårt. Men det är inte så svårt egentligen. […].”
>
> […] Och sitta och riskbedöma på det sättet, rätt eller fel, men där är våra butikschefer - butikschefer! Man jobbar i butik, de är inte arbetsmiljöingenjörer. Och ibland tror jag att de upplever att det är svårt, de vill göra rätt saker men de tycker att det är knöligt tror jag.”
> (*Case A, HR*)

- **Mer kunskaper till butikschefsnivån**

En *kunskapshöjning* för butikschefsnivån efterfrågas i Case B.

Kunskapsnivån ute hos butikscheferna i kedjeföretaget bedöms vara låg enligt HR. Kombinerat med branschorganisationens övergripande utbildning behöver företagsspecifika uppgifter tillföras arbetsmiljöutbildningen, och det som lett fram till denna slutsats, beskrivs även av intervjupersonen:

> ”Nu tittar vi däremot på att vi ska göra om den här utbildningen och driva den internt i stället, då Svensk Handel pratar väldigt generellt om arbetsmiljö, vilket är väldigt, väldigt bra, vi har varit väldigt nöjda med det. Men vi känner att vi behöver också komplettera med ”vad gör vi inom [*Företaget*]?” Det har vi saknat lite och inte riktigt fått med, så nu planerar vi framöver att vi ska hålla den själva för att få med det perspektivet också […] För att våra butikschefer har inte tillräckligt bra kunskap. Och de får den teoretiska delen med sig från Svensk Handel, men sen så återstår lika många frågor om hur man gör i vår verksamhet och det är de frågorna som vi får väldigt mycket till HR. Och där känner vi att vi behöver stärka upp det då. Ja, så att, ja, nej, det är att det är en för låg kunskapsnivå helt enkelt.”
> (*Case B, HR*)

Att processerna som styr hur och när uppföljningssamtal ska genomföras med personal vid upprepad frånvaro, inte riktigt fungerar, bedömer regionchefen är beroende av de permitteringar som genomförts i kedjeföretaget, vilket är ett resultat av minskad försäljning p.g.a. Covid-19 pandemin, samt även till viss del beroende av kunskapsbrister hos butikscheferna:

> ”[…] …att just det här med att man minskar personalstyrkan, man får ju också mindre tid som butikschef att kanske ha … ja, att ha uppföljningar, att kunna fånga upp om det är någon som man märker: ”Oh, du är inte riktigt dig själv.” Och kanske också, tycker jag, en brist på faktiskt kunskap runt omkring dig, till exempel om en person mår dåligt eller en person har väldigt hög frånvaro. Där upplever jag att man inte är riktigt så snabb som man ska vara, att faktiskt följa upp den här personen, att ta det första omtankesamtalet och förklara att man har ett rehab-ansvar. För jag vet att våra butikschefer på [*Företaget*] bryr sig väldigt mycket om sina team, det är en stark teamkänsla. […] Så det är den delen, vi behöver stärka upp kunskapen och där hade ju vi … i [*regionen*] så hade vi en kickoff i januari där vår HR var väldigt tydlig med att man måste följa upp de här sakerna och varför vi gör det och hur vi ska göra det.”
> (*Case B, Regionchef*)

HR resonerar kring vad ökad kunskap om arbetsmiljön i chefsledet, skulle ge för verksamheten:

> ”Nej, men det skulle bara egentligen ge fördelar, och jag tänker att det … dels hur medarbetare ser på oss som företag, det skulle bli en positiv situation av det. Och sen även att cheferna kanske då kan bli förstärkta ledare, och kanske stoppa personalrelaterade ärenden lite snabbare om de bättre kan fånga upp i dialoger, eller de kan ha personalmöten och prata om trivsel och de bitarna. Jag tycker att de jobbar mer och mer med rehab måste jag säga, vi följer upp det lite mer och stöttar dem i frågor och tar fram material kring samtalsmallar och liknande, men det … även där så … att bara hinna sätta sig ned och ta ett omtankessamtal som vi kallar det, kan vara ganska … Ja, men det är tufft att få ihop det för butikscheferna eftersom de samtidigt förväntas att vara ute i butik och sälja […].”
> (*Case B, HR*)

- **Organisering av utbildningen**

Utmaningar kring hur arbetsmiljöutbildningen har organiserats, både i form av repetitions- och introduktionsutbildning samt vilka som får ta del av utbildningen, belyses från två av kedjeföretagen.

Hur kedjeföretaget har organiserat sin arbetsmiljöutbildning och hur och när butikscheferna därför ges möjlighet att ta del av sin arbetsmiljöutbildning, påverkar arbetsmiljökunskaperna. Behovet av någon form av repetitionsutbildning lyfts också fram:

> ” […] Där jag tycker att det brister eller där jag kan se skillnader, det är ju de som faktiskt har fått gå arbetsmiljöutbildningen kontra de som inte har fått den ännu. Och de som inte har fått den, det har berott på att den har blivit inställd. Nu i år är det på grund av pandemin och det har inte genomförts något digitalt. […] Och det här är någonting som jag har tryckt jättemycket på, att jag känner att mina butikschefer får alldeles för dåligt med utbildning i arbetsmiljön, vilket gör att mitt jobb blir också väldigt tungt för då läggs det ännu mer på mig. […] När vi nyanställer folk, vilket vi gör ganska ofta, så måste de kunna få en arbetsrätt- och en arbetsmiljöutbildning omgående. Det jag också tycker är en brist, det är att man får gå den här utbildningen i arbetsmiljö och sen så går du inte den något mer. Kanske om du har tur får du vara med på någon lista efter sju, åtta, tio år. Och det är galet, för man behöver få den minst en gång per år som en uppfräschning för att du ska ha koll på vad du faktiskt har för ansvar och hur du ska agera […].”
> (*Case B, Regionchef*)

Tankar om en repetitionsutbildning för att fördjupa sina kunskaper beskrivs även av en butikschef:

> ”Alltså, det … utbildningarna i sig är jättebra och man får mycket information. Problemet på en sån utbildning blir att allting sätter sig inte, och all information får man inte med sig. Så det är klart att en uppföljning på något sätt hade varit önskvärt, så klart. Absolut, det tycker jag.”
> (*Case C, Butikschef*)

Arbetsmiljöutbildning sker i ett av kedjeföretagen i form av en internutbildning som företags-

hälsovården håller i. För cheferna ligger denna som en del i deras introduktionsutbildning. Eftersom även många andra ämnesområden ingår där, gör det enligt huvudskyddsombudets analys, att det innebär svårt att ta till sig alla kunskaper:

> ”Ja, jag skulle nog vilja säga att kanske utbildning och kunskap är väl en av de punkterna som vi skulle vilja trycka ännu mer på. Vi har en intern utbildning inom företaget, som då är obligatorisk. Men det känns inte riktigt som det fungerar fullt ut. Det finns mer att göra där tycker jag, så att säga. […] […] Så det är vår företagshälsa som håller i den tillsammans med representant från företaget. Och den är … när jag gick den själv, så tyckte jag den var bra. Den innefattar lagar och regler, och vad man ska göra som arbetsmiljöombud, eller som chef för den delen […] Man har lagt in arbetsmiljöutbildning för chefer i deras introduktionsutbildning, så den finns ju där. Men det är mycket annat som finns i den utbildningen också. Så då blir det lite … ja, kommer man ihåg allt? Det är det som är frågan. Och det kanske man inte gör riktigt. […].”
> (*Case C, Huvudskyddsombud*)

Bilden av en introduktionsutbildning som är komprimerad bekräftas av en butikschef i kedjeföretaget som även beskriver en stor mängd verktyg och system som cheferna skall lära sig att hantera;

> ” […] Om jag hade fått önska någonting i [*Företaget*], så är det en längre introduktion, längre tid att få lära. Och vi har så mycket verktyg vi ska lära oss, och det är mycket system”. […] Ja, hade jag fått önska så hade jag nog fått önska lite mer tid, när man introducerar en butikschef, på att lära sig alla verktyg man har.”
> (*Case C, Butikschef*)

En butikschef beskriver behovet av ökade arbetsmiljökunskaper även för all övrig personal:

> ”[…] Men absolut så tycker jag att man hade kunnat utbilda personalen mer i det [*arbetsmiljö*], för att jag har min utbildning, men det gör inte att de tänker på samma sätt, så länge jag inte är duktig på att förmedla det vidare. Men jag kan känna att när det gäller just arbetsmiljön, så kan det vara bra med utbildningar för alla som jobbar. Men som sagt, det finns lite inslag utav det i utbildningarna man gör nu från början, när man börjar. Men ja, önskvärt skulle vara att det kunde finnas lite mer, och att den uppdateras hela tiden. Att de kanske fick göra den i varje fall en gång per år.”
> (*Case B, Butikschef*)

- **Brist på skyddsombud**

I Case A beskrivs vad det innebär att det *saknas skyddsombud* i kedjeföretaget.

Några olika chefsnivåer lyfter fram att det saknas skyddsombud ute i butikerna:

> ”En stor utmaning vi har på några butiker, det är att ingen vill vara skyddsombud till exempel. Så det försöker vi … Vi är så stora enheter med, så det försöker vi jobba på. För det är det bästa, om man kan ha ett

> skyddsombud […].”
> (*Case A, Regionchef*)
>
> ” […] Är det någonting man kanske ska säga, som man skulle trycka på lite tydligare, är det vikten av ett skyddsombud som faktiskt bryr sig och tar sin roll på allvar. Det är jätteviktigt. […] Jag vet inte, jag tror bara vi har ett [*skyddsombud*] nu, men vi skulle haft minst två här tycker jag. Helst tre.”
> (*Case A, Teamchef*)

4.4.2 Tidsbrist

Att på olika sätt hamna i tidsbrist och uppleva att tiden är knapp, är en av de utmaningar som lyfts vid studiens intervjuer.

- **Påverkar hanterbarheten**

Hur tidsbrist och stress påverkar *möjligheterna att hantera arbetsmiljöarbetet* och det som förväntas i de olika rollerna, lyfts fram i de tre kedjeföretagen.

Ett huvudskyddsombud beskriver hur arbetsmiljöarbetet med arbetsmiljödokumentation p.g.a. tidsbrist, beroende av olika orsaker på butiksnivån, stöttas upp av regionchefen:

> ”Nej, jag skulle nog säga mer tidsmässigt att då har det hänt någonting som gör att det [*arbetsmiljödokumentationen*] inte har kommit med. Det … En sjukskriven butikschef, ont om personal. Tyvärr har det hamnat ganska långt ner på priolistan, man prioriterat att få butiken att bara fungera. Ja. […]”
>
> Då går regioncheferna in och åker till butiken och stöttar upp och ser till att det här blir gjort.”
> (*Case A, Huvudskyddsombud*)

En butikschef beskriver hur denne ser på utmaningarna att jobba enligt sina tilldelade arbetsmiljöarbetsuppgifter:

> ”Jo, men det är… Det går väl bra tycker jag. Sen är det som vår … vår vardag är stressad som butikschefer och alltihopa. Och det kan vara tufft ibland i vår egen arbetsmiljö, med alla krav och när det blir mycket sjukdomar och man ska rodda runt och nu corona på det här och … eller vad som helst kan hända in så … Vi är … Det kan vara rätt hård arbetsbelastning på oss. Och nu pratar jag utifrån butikschef då […] Och så är det timmar man ska hålla och man ska pussla och så, så att … Där är väl en utmaning att hålla balansen så att man själv håller.”
> (*Case A, Butikschef*)

Introduktionsutbildningen beskrivs som bra, men sammanhållen tid för genomförandet finns inte avsatt, vilket leder till ryckighet vid genomförandet, vilket beskrivs av några butiksmedarbetare:

> ”Ja, vi har suttit och haft sådana via tele… datorn, så man fått gått igenom brand och … ja, men vad som än kan uppstå. Så har man fått valt olika alternativ att, ”om det här uppstår, vad ska du göra då?” Så att det har vi gjort. […] Jo, men jag tycker det har varit bra, har det. Men man får

> avbryta, man får aldrig göra klart liksom, för det finns inte tid. Så får man göra lite grann och så får man gå därifrån, och sen får man göra lite grann igen och så … men det jag har gjort tycker jag varit bra."
> (*Case B, Butiksmedarbetare*)

> ”Vi försöker i största mån skapa tid så att man får sitta vid en dator … […] Just när jag anställdes så var det lite … fick göra lite där, sen gick jag in och gjorde en utbildning där, sen gick jag ut lite i butik, sen fick jag en till utbildning. Jag hade mer velat ha det att man går igenom utbildningarna därefter. Går ut i butiken. Så det blir mer som ett fullt paket, eller vad man ska säga, i stället för en massa avbrott i det. Så ja, man får tid till att sitta med det […]."
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

I de fall medarbetaren missat ett informationstillfälle kan det ibland vara nödvändigt att gå utanför den ordinarie arbetstiden för att på så sätt möjliggöra att ta till sig arbetsmiljöinformation, beskriver butiksmedarbetaren:

> ”Jag tror att det [*tid*] kan finnas om man frågar, jag har inte gjort det själv, men jag kan tänka mig att om man frågar så chefen så tror jag absolut att det går att ta del av det. Ibland så räcker det med att bara få det återberättat vad det är som har tagits upp. Så det tror jag definitivt. När det gäller arbetstid återigen, våra dagar är ganska uppstrukturerade redan, så då får man se om det finns tid att göra det på arbetstid. Man får självklart ta arbetstid till det, men då kan det vara att man behöver komma in tidigare eller gå senare, för att den arbetstiden som du är redan … din arbetsdag är redan uppbenad om säger så. Man är inte jätteflexibel hos oss."
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

En av utmaningarna att göra allting på exakt rätt sätt, enligt vad som förväntas av en butikschef, påverkas av tidsbrist:

> ”Nja, alltså … Nej, jag tycker nog att vi har ganska bra förutsättningar. Sen är det … Som sagt var, det är upp till mig att jag gör det här på rätt sätt och att jag sätter mina egna förutsättningar, beroende på vad det kan vara, om det kan ha med tidsbrist att göra ibland. Absolut, vi har mycket att göra. Och som sagt, vi är mycket i driften. Ibland skulle man kunna känna att … För att hinna dokumentera allting och göra allting på rätt sätt alltid, så skulle jag nog i så fall säga att det är tajt med tid då."
> (*Case C, Butikschef*)

- **Försvårar förebyggande arbetsmiljöarbete**

Hur arbetsmiljöarbetet försvåras och möjligheterna till förebyggande arbete påverkas, lyfts fram i Case A och Case C.

En medarbetare lyfter fram stress som en anledning till att ibland slarva med ergonomin i arbetet:

> ”Ja, det är väl mer att man ska hinna ganska mycket på ibland lite kort tid, och det gör väl att man kanske inte alltid lyfter rätt, eller att man stressar

> lite och så. Men det är […] för mig känner inte jag att det är något allvarligt, så är det i alla yrken, om man säger, ibland är det lite stressigt och ibland är det lite så. Så att det är ingenting som är en konstant grej, utan det är bara vissa dagar som ibland … Ibland blir det bara inte bra. […]."
> (*Case A, Butiksmedarbetare*)

En teamledare reflekterar över vad prioriteringar gör för arbetsmiljöarbetet och personalgruppen:

> "Alltså, det är … Det är det här med att det är allting annat. Det är precis som med samma reflektion när det gäller allting annat. Att man betar av den i någon sorts prio-ordning. […] Nej, jag bör nog ha lite bättre koll för att kunna skydda mitt gäng. […] Jag tror att det finns information som går mig förbi. Så att det är väl det som är … Och när det väl inträffar någonting, eller väl händer någonting, eller om det är någonting som man känner att det här kunde jag ha fått hjälp med, då är det lite tråkigt om det sker i efterhand."
> (*Case A, Teamchef*)

Tidsbristen som generellt finns i de flesta företag idag, försvårar arbetsmiljöarbetet menar en av butikscheferna, som också gör en framtidsspaning kopplat till tidsbegreppet:

> "Det är klart att det finns en hel del hinder. Det är väl tid, som för alla andra. Som för alla andra, som i alla företag oftast, nu för tiden, så är det tidsbesparande på allt man gör egentligen. Det gör det också svårare att hinna med allting i den takten det behöver göras, och kunna prioritera det så det blir det viktigaste. […] Men framför allt så är det tiden i första hand, skulle jag nog säga, som gör det svårt att hinna med allt det man ska få med i månads- och dagliga basis.
>
> " […] Det [*arbetsmiljön*] är en stor del utav ens vardag som i många fall efterföljs till de viktigaste punkterna, men i många fall kanske fallerar på grund utav tidsbrist, tyvärr. […] Det blir stramare tyglar på allt man gör egentligen, man ska hinna med mer på kortare tid. Så det är väl det största hotet mot arbetsmiljön på butiker allmänt, framför allt kanske i kedje-företagen där det är väldigt mycket information och väldigt mycket som ska beröra varje butik. Som ska vara så likvärdigt det bara går egentligen, då. Så att det är väl den stora problematiken i framtiden, kanske."
> (*Case C, Butikschef*)

Tidspress och dess påverkan på hälsan lyfts fram av ett skyddsombud:

> "Ja, men jag skulle nog kanske säga att uppmärksamma området [*arbetsmiljöarbetet*] mer. Schemalägga tid, utbilda mig, utbilda kanske andra i personalen, mindre stress. För någonstans så är det så att det är stressen som ofta skapar förslitningsskadorna. Ju kortare tid man har, ju mer produktiv man ska vara, desto hårdare kör folk på. Och det är då man inte använder kniven rätt, eller det är då man kanske inte tar rätt position eller ställning, eller står på rätt sätt. Att man försöker vara snabb och effektiv och tar en extra liten grej för att man ska hinna med. Så tid, alltid. Så länge det … Vi ska vara kostnadseffektiva, men jag tror att man förlorar på att

> slita ut personalen i förtid, i stället för att lägga på någon timme extra."
> (*Case C; Skyddsombud*)

En butikschef beskriver de hinder som finns för arbetsmiljöarbetet:

> "Ja, det är framför allt tidshinder. Det är nummer ett. Hindret är tid."
> *(Case C, Butikschef)*

4.4.3 Problem vid genomförande och planering

I intervjuerna framkom olika typer av utmaningar i arbetsmiljöarbetet. Nedan beskrivs sådana kopplat till problem vid genomförandet av olika aktiviteter, problem vid planering, resursbrist samt olika typer av organisatoriska hinder.

- **Resursbrister**

Hur *bristande resurser* för arbetsmiljöarbetet påverkar, lyfts fram i Case B.

De bristande resurserna för att arbeta med arbetsmiljöfrågor inom kedjeföretaget, har accentuerats p.ga. stark nedgång i försäljningen till följd av Covid-19 pandemin enligt HR:

> "Vi … det första jag skulle säga är att vi har inte tillräckliga resurser i dag för att kunna jobba med arbetsmiljö. Och det har blivit ännu tightare under den här coronapandemin och vi är väldigt slimmad organisationer. Vi har butikschefer som mer och mer går att bli säljare, och inte har så mycket administrativ tid, vilket gör att de då inte heller kan jobba med sin personal på samma sätt. Och de kan inte fånga upp arbetsmiljöarbetet på samma sätt som vi önskar. Och det har ni säkert inte missat, men vi står hela branschen och ännu mer sällanköpshandeln och skobranschen är väldigt, väldigt hårt ansträngd just nu. Och det klart påverkar arbetsmiljö-arbetet, och det sätts inte i fokus nu utan nu handlar det om överlevnad här. Så jag ser jättemycket utmaningar med det. Och hade man svårt att driva igenom det här årshjulet för SAM tidigare så har vi ännu svårare för det nu. […]."
> (*Case B, HR*)

Resursbristen i kedjeföretaget påverkar frekvensen för personalmötena enligt en regionchef:

> "[…] Och det är också faktiskt, helt uppriktigt och ärligt, så är det svårt att få till ett personalmöte i dag, för vi har så lite timmar. Det är svårt att få in det i årets budget. Så krasst är det på en del håll."
> (*Case B, Regionchef*)

Om bristerna i möteskontinuiteten i kedjeföretaget under det senast året säger en butiks-medarbetare:

> " […] … vi har nog inte haft ett personalmöte på ett år tror jag."
> (*Case B, Butiksmedarbetare*)

- **Utmaningar med uppgiftsfördelning, delegering**

Olika problemområden kopplat uppgiftsfördelningen (*benämns även delegering av arbetsmiljö-arbetsuppgifter*), beskrivs i de tre kedjeföretagen.

Utmaningar lyfts fram kopplat till delegeringsfrågan, och vad som gäller i teamchefsrollen när butikschefen inte är på plats i verksamheten:

> ” […] Om man inte är på plats själv, vem har man delegerat arbetsmiljön till då? Och har den då i sin tur rätt utbildning, och så vidare? För butiks-chefen är ju inte där alla 14 öppettimmarna om dygnet. Så det är en fråga som var uppe förut. Men där har vi också nu utbildat våra teamchefer. De har fått arbetsmiljö och vi har även gjort så att vi klär dem med mer, även med sjuk-rehabiliteringsutbildningar och så, så att de också ska kunna vara stärkta i att ha de chefsrollerna.”
> (*Case A, Regionchef*)

Olika problem kan uppstå i glappet från att ny chef tillträtt och innan denne hunnit utbilda sig så att en delegering kan genomföras:

> ”Arbetsmiljöarbetet så, men att har man någon [*butikschef*] som är ny på jobbet, så ... och inte har gått en arbetsmiljöutbildning, då får inte jag delegera arbetsmiljöansvaret till den personen, utan då ligger det fortfarande på mig. […].. men man kan hinna jobba kanske ett halvår innan den här utbildningen tillhandahålls. Så då är det viktigt att man försöker att, på något vis, utbilda i introduktionen, att så här, ”okej, innan du har gått den här utbildningen så är det ändå viktigt att du håller koll på det här och det här och det här och det här”, till exempel nödutrymnings-vägar och att man inte ... ja, alla de här små detaljerna som jag tycker är prio i det fysiska.”
> (*Case B, Regionchef*)

Det dokument som beskriver delegeringen av arbetsmiljöarbetsuppgifterna hanterades av butiks-chefen för länge sedan, och det detaljerade innehållet är därför lite oklart i dagsläget:

> ”Oj, det var länge sen jag läste det brevet. Vad jag kan komma ihåg så står det ett mer allmänt och inte mer specifikt ner på punktnivå om exakt alla grejer som innebär det här. Utan det är det systematiska arbetsmiljöarbetet inom [*Företaget*], och då har jag för mig att den hänvisar till det dokument som finns publicerat, med lite djupare, på [*Företagets intranät*]. Med allt vad det innebär i arbetsmiljöarbetet på [*Företaget*] då, och då … skriver man på den så innebär det att man tar ansvar för allt det som står i det här dokumentet då, har jag för mig.”
> (*Case C, Butikschef*)

Vissa oklarheter lyfts fram av en butikschef kopplat till delegeringen och vad som är undertecknat, samt hur chefen resonerar kring och betraktar sitt arbetsmiljöuppdrag:

> ” […] Nej, vi har aldrig skrivit på en. Men jag vet ju att det är delegerat. Nej, jag har inte skrivit på en. […] Men jag utgår ifrån att det ändå gäller och att jag är fullt ansvar för arbetsmiljö. Jag jobbar ju som att det var så.”
> (*Case C, Butikschef*)

- **Organisatoriska hinder**

Hur olika typer av *organisatoriska hinder* försvårar arbetsmiljöarbetet beskrivs utifrån olika perspektiv i Case A och Case C.

Skyddsombudet beskriver hur mer komplexa arbetsmiljöproblem, exempelvis ventilationsfrågor, är svåra och tar lång tid att åtgärda:

> ” […] Det tar tid allting, alltså. Så de har försökt att göra det lite bättre och de har ändrat någonting uppe på taket i ventilationen. […] Jag pratar med butikschefen och han tar upp det i budgetförhandlingar och allting, att det behöver fixas, och så tar han det också vidare då. Och så skriver vi in det i den här skyddsronden och arbetsmiljö… Där skriver vi ner allting som vi har problem med […] som inte man kan åtgärda med en gång utan vi måste … Och då påpekar man det hela tiden och förhoppningsvis så händer det saker, men det tar tid.”
> (*Case A, Skyddsombud*)

När verksamheten ökar och med många nyanställda, gäller det att hitta kontinuerliga informations- och utbildningstillfällen:

> ”Om man har en hög omsättning, som vi som ökar, om man startar e-handel och det händer grejer så har man haft en ganska hög … nyanställda. Så det är att vilja ha det här kontinuerliga utbildnings… att alla får information och är med. Att man är med på det hela vägen […]”
> (*Case A, Butikschef*)

Det finns ett digitaliseringsbehov för uppföljning och dokumentation av arbetsmiljöarbetet vilket beskrivs av en regionchef. En av butikscheferna i kedjeföretaget är också inne på samma linje:

> ”[…] Men uppföljning och dokumentation skulle vara lite mer digitaliserat, det är så jag tänker.”
> (*Case C, Regionchef*)

> ”Ja, men vi har till exempel en arbetsmiljöpärm här. Allting ska skrivas ut och sättas in i pärm, till exempel. […] Och sen ska det här samverkas också, till exempel om man har gjort en riskanalys, vilket … ja, vad ska jag säga, man kan inte alltid spara allting till det här månadsmötet, utan man får ofta jobba löpande varje dag, se till att någon skriver på, eller alla skriver på, när man har läst och så vidare. Om man kunde hitta någon digital lösning för det. För jag tänker att nu har alla våra medarbetare egna mejladresser. Kan man signera via … att man har läst informationen, att den skickas tillbaka och läggs i en speciell mapp, sånt skulle underlätta, alltså rent … lite mer digitalt, kanske. Jag tror att det blir lättare för alla att säkerställa också, att informationen kommer ut.”
> (*Case C, Butikschef*)

Om personalens synpunkter kring att skapa en god arbetsrotation, beroende av för få varierande arbetsmoment, berättar en butikschef. Även att det är ansträngande med stor mängd kundkontakt, vilket benämns ”att vara på scen”, lyfts fram:

> ”Det är någonting som vi pratar… det är en synpunkt, en åsikt som kommer upp ganska ofta. Så här “- Jag tycker att det är för lite arbetsrotation”. Och jag fattar helt den känslan. Alltså det är ganska slitigt att vara i rollen servicegivare hela tiden, att vara på scen. Ofta när vi tar in folk från restaurang så brukar de säga så här “- Alltså mycket är bättre här. Man får typ ha rast och man vet att man är garanterad en ledig dag i veckan. Det är underbart. Men det här att stå på scenen som …” Jobbar du i servisen på restaurangen då går man ju undan för att hämta maten. […] Här finns ju inte såna möjligheter, då är man på scen hela tiden. Och det tar ganska mycket. Så jag förstår behovet av arbetsrotation. Men ett: Jag har inte de arbetsuppgifterna utan det är städ, plock möjligtvis, kundordrar […].”
> (*Case C, Butikschef*)

Svårigheterna att hantera frågor kopplat till att personal upplever stress i arbetet och hur detta hanteras, beskriver ett av skyddsombuden:

> ”[…] Ja, det är när folk mår dåligt framför allt. För vi har inte jättemycket möjligheter att omplacera folk, till exempel om de inte tål stress och så här. För det är ju stressigt, det är stressigt överallt. Men så är det i hela arbetslivet mer eller mindre i dag. Så det är jättetufft för de människorna som inte klarar av det. Och det är en utmaning. […] Ja, vi har försökt … och jag försöker prata med de här, att de inte ska ta på sig själva, utan att de har en teamchef som de ska gå till om de tycker att de inte hinner med. Och då ska han eller hon då tala om för dem vad de ska göra. Fast det är inte alla som gör det. De känner sig inte bekväma med det heller. Det är den största utmaningen tycker jag, det är den här stressen.”
> *(Case A, Skyddsombud)*

Ett skyddsombud beskriver utmaningar med att få till bra scheman vilket gör att grundplaneringen kopplat till bl.a. begränsning av tiden för kassaarbetet försvåras:

> " […] Ja, nu blir det inte dels varannan timme, i kassan dessutom då, och rasterna blir förskjutna. Och det är inte bra egentligen […].”
> (*Case, Skyddsombud*)

Som regionchef är en av utmaningarna att kunna besöka alla butikerna i det geografiskt stora område som chefen ansvarar för:

> ” […] Och det är väl också det som är den stora utmaningen att kunna besöka dem [*butikerna*] med den frekvensen som faktiskt behövs för att man ska kunna säkerställa en bra arbetsmiljö och kunna se tidiga signaler naturligtvis.”
> (*Case C, Regionchef*)

HR på koncernnivå lyfter fram de informationsutmaningar som finns beroende av storleken på koncernen och de ingående kedjeföretagen samt organisationsstrukturen:

> ”Utmaningen är att vi är så stora. Det är jätte, jättesvårt att få ut information. Alltså det är vansinnigt svårt att få ut information. Jag känner mig väldigt bakbunden, jag är beroende av att kedjorna tar det vidare […]

> Däremot så … vi har inga kanaler att nå vi, utan vi måste gå via deras [*kedjeföretagens*] kanaler, och de … det kan ibland vara väldigt svårt, för det är beroende att de … att en fråga som är viktig för mig, att jag får någon som för den vidare åt mig. […]"
> (*Case A, HR*)

Vi kunde även se att HR på central nivå önskar mer samverkan med Arbetsmiljöverket genom en form av årlig central revision. Det som lyftes fram var att kedjeföretagens olika arbetsmiljörutiner skulle kunna beskrivas från central nivå, och att Arbetsmiljöverkets tillsynsarbete skulle kunna fokusera ännu tydligare på att undersöka hur dessa rutiner används på lokal nivå i organisationen.

- **Frånvaro av arbetsmiljö i mötesstrukturen**

Frånvaron av arbetsmiljöfrågor på dagordningar och i olika mötesstrukturer, beskrivs i Case B och C.

Regionchefen besvarar på frågan om det inom kedjeföretaget finns någon centralt framtagen agenda för personalmöten, där även arbetsmiljöfrågorna finns upptagna:

> "Nej, det har vi faktiskt inte. Och det här är faktiskt någonting som vi har pratat om, att vi egentligen borde ha en tydligare agenda för våra personalmöten ute på butik. Så att det finns några stående punkter som är med vid varje möte. Det har ... finns inget sånt centralt i dagsläget och jag har inte heller något som jag har arrangerat för mina ... till mina butikschefer. Men det är ändå något som vi har pratat om, så att det finns ingen ... Varje butikschef sätter upp agendan för sitt personalmöte."
> (*Case B, Regionchef*)

En butiksmedarbetare, som även sitter med i butikens ledningsgrupp, svarar på frågan om det finns någon stående punkt om arbetsmiljö på butikens mötesdagordning:

> "Nej, det gör det inte. Nu säger jag min personliga åsikt. Jag hade velat ha det mer strukturerat där det finns mallar för en APT [*arbetsplatsträff*] till exempel. Vår agenda är mer att butikschefen då har satt ihop vad han vill prata om på månadsmötet. Och sen får folk flika in med punkter som de tycker är viktiga. Jag hade mer velat ha att vi har till exempel en arbetsmiljöpunkt, där vi faktiskt pratar om punkter hur vi ska förbättra vår egen arbetsmiljö här […] Och om man har det som en fast punkt på ett möte så tror jag att folk kommer börja diskutera mer och kanske mer komma in i tankebanorna runt de punkterna just."
> (*Case C, Butiksmedarbetare*)

- **Utmaningar kopplat till psykisk ohälsa**

Utmaningarna med att i sin chefsroll hantera frågor kopplat till *psykisk ohälsa* lyfts fram i Case A.

Området som berör psykisk ohälsa hos personalen är utmanande att arbeta med enligt en regionchef:

> "Nej, men det är väl något som vi ser över lag, det är den psykiska ohälsan. Och framför allt hos yngre människor. Så det är en stor utmaning. […] Ja, men det jobbar vi med i de samtalen vi har. I de här sjuk-

> uppföljningarna. Och vi försöker följa upp det. Eller, vi *följer* upp det, skulle jag vilja säga, och försöker vara … och jobbar med det så mycket man kan. Men det gäller ju … Det är inte bara arbetsgivaren, utan det är två parter. Och det är väl det som också är svårt. Men vi gör det som åligger oss."
> (*Case A, Regionchef)*

En butikschef beskriver en förskjutning av frågor från den fysiska- till den psykosociala arbetsmiljön, samt hur arbetet med psykisk ohälsa hos personalen kan se ut:

> "Alltså den här … om man tar fysiska arbetsmiljön om man säger så, är inte så mycket jobb egentligen, det fungerar väldigt bra tycker jag. Vi fångar upp signaler och vi ringer in så fort vi märker något eller något går sönder … eller snett eller så. Utan det där är mer den psykosociala arbetsmiljön som har blivit väldigt stor under de senaste åren som bara blir mer och mer tycker jag. […] … att folk kanske ibland inte mår så bra. Och oftast så är det inte arbetsrelaterat utan det är privat som man får inte … ja, livspusslet och livet och … ja, förväntningar och man … ja. Så att det … Jag upplever att den biten har ökat markant över åren. […] … det handlar mycket om sjuk… alltså … samtal. Att försöka sortera ut vad det beror på och försöka härleda personen rätt … Alltså om den behöver ha professionell hjälp så får man gå vidare i och med att man är ingen psykolog eller så. […] Men jag tycker ändå att vi har blivit mycket duktigare på att hantera det och vägleda tror jag. Sen är det mycket upp till individen då att ta emot och göra det då."
> (*Case A, Butikschef*)

4.5 Covid-19-pandemin

Covid-19 pandemin har fört med sig utmaningar men även ett stort antal lärdomar för kedjeföretagens arbetsmiljöarbete, vilket beskrivs nedan från de i studien ingående kedjeföretagen/organisationerna och utifrån olika perspektiv.

4.5.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

- **Samverkan**

Arbetsgivare och skyddsombud samverkar:

> " [*Företaget*] är så positiva till facklig samverkan […] både fackombud och skyddsombud, […] de brinner för att vi ska ha en samverkan. Vi ska inte vara motparter, vi ska kunna … Det är vi vid borden, men vi ska kunna jobba tillsammans. Vi lyssnar på varandra, respekterar varandra. Hade vi inte stått där när det här började så hade vi haft långt steg att gå först. Men nu var vi det, och vi hade byggt upp det här. Så det var inga konstigheter."
> *(Case A, Skyddsombud)*

Ökad frekvens av möten med skyddsombud och chefer, där man gör riskbedömningar tillsammans:

> ”Ja, vi har haft möten väldigt ofta, både jag och … jag som är skyddsombud då, och teamcheferna och butikschef. Vi har haft riskanalysmöten var 14:e dag angående corona. Och det tycker jag har varit jättebra.”
> *(Case A, Skyddsombud)*

- **Riskbedömningar**

Det utförs mer riskbedömningar inom alla organisationer. Förr gjordes riskanalys om något hade inträffat i organisationen eller vid identifierad möjlig fara.

Ökad kunskap hos chefer om riskbedömningar:

> ”Jag tycker att våra butikschefer, de har ändå utvecklats, nu vet de åtminstone vad en riskbedömning är och att man verkligen måste jobba aktivt med den.”
> *(Case B, HR)*

Kontinuerligt och frekventa riskbedömningar/riskanalyser, veckovis eller månadsvis med fokus på Covid-19, men fler punkter ingår också i riskbedömningen t.ex. stress.

Det frekventa arbetet med riskbedömningar under pandemin har medfört en ökad förståelse för riskbedömningar och hur viktiga de är. Riskbedömningarna blir en del av det vardagliga arbetet.

Ökat arbete med riskbedömningar, mer frekvent och ur ett långsiktigt perspektiv:

> ”För att göra riskbedömningar nu löpande och följa upp och ha det som aktivitet. Nästan varje vecka har vi jobbat, i alla fall under våren. Den har vi fått med oss gratis, förståelse för riskbedömningar och vikten av dem. Så att den … Där kommer vi ta med oss något positivt ute efter … När pandemin har lagt sig.” (Case A, HR)

> ”Ja, det tror jag faktiskt. Kanske inte den mallen som vi har nu då, eftersom den är så specifikt kopplad till många frågor som har med corona att göra. Men det kan säkert bli någonting som man kanske gör fyra gånger per år, i stället för när man upptäcker något. För att risken är att man inte upptäcker något för att man är så van vid saker hela tiden. Man är hemmablind, och så där, i sin butik.”
> *(Case A, Regionchef)*

- **Skyddsronder**

Ett förbättringsområde är att öka antalet skyddsronder ute i butik, för att tidigare fånga och ringa in fler problemområden:

> ”För att när vi går och frågar ute på våra skyddsronder, så kanske det har hänt för två månader sen. Då har folk glömt det, om de inte kommer direkt. Och det är inte alla som gör det, utan de tar det när man går de här skyddsronderna, och då är det inte kanske allting som kommer upp. Man kanske skulle göra det oftare.”
> *(Case A, Skyddsombud)*

4.5.2 Verksamhetsstyrning

Konceptstyrningen har medfört att anpassningen till Covid-19 pandemin har gått fort i form av informationsspridning och implementering av åtgärder ute i butik (plexiglas, hygien, handsprit,

avstånd) och styrd rastplanering (antalet personal i lunchrum, placering och antalet bord och stolar samt antalet personal ute i butik).

Konceptstyrt företag: beslut i högsta ledningen och snabbt genomförande av beslut i butikerna:

> ”De brukar säga att ett beslut och genomförande sen på [*antal*] butiker, […], det går väldigt snabbt. Tar man ett beslut, så är det ute. Inom ett par veckor, så har alla genomfört det vi har bestämt.”
> *(Case A, Regionchef)*

Snabba beslut om åtgärder, från ledning till butik med fokus på arbetsmiljö för medarbetaren och trygghet för kunden. Snabb omställning i butik. Ökad återkoppling från butiksnivå till ledningsnivå. Ledningen har lyssnat på butikens återkoppling:

> ”Alltså beslut har fattats mycket, mycket snabbare nu än vad det har gjorts innan. Alltså vi har varit väldigt snabba med att fatta beslut utefter åtgärder som har behövts göras, och det har framför allt varit just det här arbetsmiljön i våra butiker för att kunna nå kunden på ett tryggt sätt.”
> *(Case C, Regionchef)*

Ett av kedjeföretagen har från central nivå valt att inte installera plexiglas i butik då detta inte var ett krav från Folkhälsomyndigheten. Dock har organisationen arbetat med åtgärder om avstånd mellan personal och kunder, då det i butik är vanligt förekommande att butiksmedarbetare måste vara i närheten av kunden och stötta kunden. Dock har många butikschefer, butiksmedarbetare och fackliga representanter återkopplat till central nivå om en upplevd otrygghet med att inte ha plexiglas vid kassan. Det centrala beslutet har reviderats och butikerna får möjlighet att installera plexiglas vid kassorna:

> ”Så vi har reviderat det här beslutet och vi ska skicka ut plexiglas nu. Och då baserar vi snarare det på att vi gör det i form av den psykosociala arbetsmiljön, alltså det är den vi tar hänsyn till, och just den här känslan av att man känner sig otrygg. Snarare än att det ger en … ja, ett skydd för att inte smittas. Ja, rätt eller fel, våra butiker har … vi har fått väldigt mycket frustration kring det här. Och med facit i hand så kanske … så känner vi väl att vi borde ha agerat på det tidigare, men vi hade också en förhoppning att det inte skulle bli den här andra vågen. Så nu ska det skickas ut i butikerna, och det förväntas göras inom en till två veckor, så ska alla ha fått de här plexiglasen då.”
> *(Case B, HR)*

Butikerna är tacksamma över det arbete som utförs från huvudkontor/stab och det underlättar och snabbare beslut kan tas. Beskriver hur arbetet ska göra, som butikschef behöver man inte fundera och tolka vad som krävs på butiksnivå:

> ”Och vi är extrem tacksamma för den mängden utav jobb som görs upp från huvudkontoret, känner jag i det här läget, att det är väldigt mycket snabba puckar och snabba beslut som behöver tas. Så att det är någonting som vi behöver jobba mycket med också, ner på butiksnivå, att … vad det är som krävs på våra butiker.”
> *(Case C, Butikschef)*

Den centrala styrningen har gett god effekt i organisationen. Organisationen fattade beslut om åtgärder som inte var ett myndighetskrav, utan man hade fokus på både medarbetare och kund:

> ”Vi är ett omtänksamt företag från början, och inte bara mot kunder, utan mot medarbetare med.”
> *(Case C, Butikschef)*

En central styrning kan underlätta chefens arbete ute i butik, och stöd för oerfarna chefer, t.ex. en generellt framtagen riskbedömning som har tagits fram på central nivå kan som kan användas på butiksnivå (identifierade risker):

> ”Och kan ge mig, som inte kanske är så insatt från början, att ge mig rätt förutsättningar. Och jag märker också att ju mer som blir centralt styrt, i stället för att jag ska sitta på min butik och bestämma en lokal … eller göra en lokal riskbedömning, så kommer det en riskbedömning redan från början, för att vi har ungefär samma förutsättningar, allihop. Jag tror det kan bli mer och mer så. Annars är det ganska lätt att missa vissa risker också, om man inte är tillräckligt kritisk.”
> *(Case C, Butikschef)*

4.5.3 Kommunikation- dialog och ökad informationsspridning

Det är viktigt med att föra en dialog om det organisationen vill och påvisa vad som är viktigt för organisationen. Sträva att förbättra organisationen, identifiera förbättringsområden och hur saker och ting hanteras, både bra och dåligt.

Ökad information från ledningen:

> ” […] i och med att läget hela tiden ändras, så får vi mer information. Så att det är inget som är annorlunda, bara att det är mer frekvent eftersom det hela tiden förändras.”
> *(Case A, Butiksmedarbetare)*

4.5.4 Digitala plattformar och verktyg - möten och interaktioner

Pandemin har bidragit till en snabbare verksamhetsutveckling och ett ökat arbete med att digitalisera verksamheten.

Digitala lösningar har nyttjats sedan tidigare av organisationerna, arbete i Teams och egen e-postlåda:

> ” Teams, till exempel, har förbättrats […] den hade vi redan innan men just det att fler och fler har fått lära sig att jobba i Teams. Alla medarbetare har en egen mejladress och det är ju lätt att nå, så att säga.”
> *(Case C, Skyddsombud)*

Covid-19 pandemin har gjort så att organisationerna har blivit bättre på att använda digitala plattformar för möten och utbildning:

> ” […]. Det funkar rätt bra att ha utbildningar på distans.”
> *(Case C, HR)*

Det var en utmaning att arbeta med en snabb och stor omställning från fysiskt utbildningsforum till ett digitalt utbildningsforum. Man ville inte ställa in utbildningar och eventuellt försena med-arbetares arbetsmiljöutbildning.

Vissa typer av möten bör helst inte vara digitala enligt en av intervjupersonerna, och denne beskriver vidare osäkerheten kring att säkerställa att obehöriga ej får ta del av ”känslig” mötesinformation:

> ”För i vissa forum så vill du både vara säker på att det bara är de kallade som faktiskt hör det. För när vi sitter så här nu så vet man faktiskt inte alls vem personen har i ryggen bakom. Vi vet inte hur många till som hör det här samtalet. Och det har jag själv uppfattat som ett litet arbetsmiljöproblem när du jobbar digitalt. Jag tycker det känns olustigt ibland.”
> *(Case A, Skyddsombud)*

Ökat och kontinuerligt samarbete mellan huvudkontor/stabsnivåer och butiker då man kan mötas digitalt (Teams-möten), där butikerna kan informera om aktuell status och önskemål om stöd etc. Samverkan där man gemensamt tar fram lösningar etc.:

> ”Jag tror att vi kommer att samarbeta mer med butikerna över Teams, och vara med digitala. Och det kommer göra att vi får mer input från butikerna och kan göra saker och ting tillsammans. Det är ett sätt att överbrygga den här distansen (fysiska, och minska antalet tjänsteresor ut till butik).”
> *(Case C, HR)*

Ur ett tidsperspektiv och hållbarhetsperspektiv (minskad antalet tjänsteresor) är det positivt med digitala möten. Speciellt för chefer som frekvent genomför fler möten jämfört en butiks-medarbetare. Det är vanligt att chefen har en personlig dator, men inte butiksmedarbetaren.

4.5.5 Åtgärder i butiken

- **Hygien och städning**

Det har skett en förändring inom branschen vad gäller hygien. Det har blivit ett ökat fokus på handhygien (tvätta och sprita händer) och regelbunden rengöring av olika ytor som personal eller kunder kommer i kontakt med: kortmaskiner, scannrar, kassaapparat, bord:

> ”Jag är en gammal restaurangmänniska, så jobba med hygien, det sitter i benmärgen på mig. Men det är någonting jag märkte när jag kom till handel, så att där tänker man inte på samma sätt just när det gäller att tvätta händerna ofta, sprita händer, rengöra … ja, men kortmaskiner och kassor och allting. Och där kan jag tycka att personalen har fått ett helt annat tänk när det gäller både … ja, men handtvätt, personlig hygien och renlighet på de här små sakerna runt i butikerna. Att det är inte bara att gå och damma ett bord, utan … ja, allting behöver rengöras ofta och regelbundet.”
> *(Case B, Butikschef)*

Fokus på hygien, ett område som kommer att tas med i framtiden då det kan minska antalet insjuknade.

Butik som förr har haft en hög sjukfrånvaro innan pandemin, så visar trenden att sjukfrånvaron har minskat. Orsaken till detta kan vara att man stannat hemma vid symptom, att man har bättre hygienhantering, samt rutiner där man har skickat hem personal som har uppvisat symtom på sjukdom samt övriga åtgärder (rastplanering, städning/rengöring):

> ”Jag tror att hygienen överlag kommer stärkas upp.”
> *(Case A, Skyddsombud)*

Det har blivit en ökad rengöring (avtorkning) av utrustning/verktyg som t.ex. handtag. Tror också på ökad städning i framtiden och ökad medvetenhet om hygien:

> ”Sen det här med renligheten, det tror jag absolut kommer följa med. Om inte annat så mina butiker, för det kommer jag kämpa för. För jag tycker att det är en bra grej, det finns mycket bacillusker här ute, som inte behöver … man behöver komma i kontakt med.”
> *(Case B, Butikschef)*

- **Sjukfrånvaro och sjuknärvaro**

Ökad respekt och som medarbetare blir man inte på samma sätt ifrågasatt om man mår dåligt. Man är mer mån om varandra:

> ”Nej, jag hade lite feber”, men vad gör du på jobbet? Och nu i samband med det här så har det blivit väldigt tydligt med att butiken går faktiskt inte under för att jag inte är på jobbet och det tycker jag är en stor skillnad faktiskt, så.”
> *(Case B, HR)*

Man påminner varandra, tänker både på andra och sig själv:

> ”Nu så tänker man på varandra. ”Men har du tvättat händerna?” ”Nej, det har jag inte, men jag går och gör det innan vi sätter oss på mötet”. Lite mer att ta hand om sig själv och varandra.”
> *(Case C, Butikschef)*

- **Avstånd mellan butiksmedarbetare och kund**

Det stora topparna med många kunder samtidigt i butik (köbildning och trängsel) har minskat, med ökad spridning av kunder under vardagar och helger på olika klockslag.

Ju fler kunder i butik, desto mer stress kan butiksmedarbetaren uppleva. Det blir även svårt att hinna med att fylla upp hyllorna i butiken då det är många kunder i butik, som letar varor eller står i långa köer genom butiken.

Den slussning som har genomförts har minskat trängseln. Förr kunde slussning i butik utföras endast på grund av brandskyddsperspektivet. Exempelvis en butik fick ha 200 kunder i butik. Under pandemin blev slussning en åtgärd (centralt direktiv) och med begränsning av antalet kunder i butik till 30 (ur ett pandemiperspektiv). Detta medförda att butiksmedarbetaren fick det enklare att arbete i butik då det inte var trångt på grund av många kunder i butik.

> ”Men förhoppningsvis då kan jag hoppas att de omformulerar det så att vi får slussa för annat är brandskyddet. För att det är så otroligt mycket lättare att jobba när det inte är två personer per kvadratmeter i butiken. Det är jätteskönt. Mycket skönare. Så jag hoppas att vi får en utökad möjlighet att slussa. Så att vi kan göra ett bra jobb, så.”
> *(Case C, Butikschef)*

Med slussning kan genomströmning av kunder ske fortare, samt minskar trängsel i butik. Underlättar arbetet ute i butik. Den psykosociala arbetsmiljön skulle också förbättrats för medarbetaren:

> ”Jag tycker att det funkar bra då vi använder oss av det medlet att slussa in människor, vilket har hjälpt oss oerhört mycket, just för att vi kan minska kunderna i butiken. Och det resulterar också i att vi får ett mindre stresspåslag […] vi hinner också fylla upp butiken medan vi arbetar […] så det har lett till att personalen är lugnare och mindre stressad också.”
> *(Case C, Butiksmedarbetare)*

Dessutom blir miljön för kunderna trevligare om det inte är trängsel i butik. Kunderna får dessutom snabbare hjälp av personal i butik.

4.5.6 Lärande organisation

Om chefens lärande:

> ”Jag tänker just att våra chefer övas i att jobba med det systematiska arbetsmiljöarbetet mer. Och ja, det är både kopplat till allt det fysiska och vad man får göra för anpassningar i butik, men även då hantera sin personal och deras oro kring det. Så jag tror att just för cheferna så har det ändå stärkt dem, att de får hantera dessa typer av frågor.”
> *(Case B, HR)*

Om gruppens lärande och den grupputveckling vilken skett på plats i butik:

> ”Teambildningen, man kan sluta skicka folk på att klättra upp i träden och bygga mänskliga pyramider. Ge dem en pandemi och sätt dem i en butik. Det kan också splittra en butik, men i vårt fall så har det varit väldigt enande.”
> *(Case C, Skyddsombud)*

I arbetsgruppen har man lärt sig om kunder och kundernas beteende. Man är mer mottaglig för nya lösningar och nya riktlinjer i butik samt och att vardagsarbetet är föränderligt.

Viktigt med en omfattande utvärdering efter Covid-19 pandemin:

> ”Ja, det togs upp förra månadsmötet och […] vi kommer ta med oss detta som en lärdom, att vi får mycket bättre miljö om vi kan slussa in folk.”
> *(Case C, Butiksmedarbetare)*

Sammanfattningsvis kan nämnas att utmaningarna med Covid-19 pandemin har varit många för samhället i stort och för arbetsmiljön på arbetsplatserna inom handeln. Pandemin har medfört nya och okända arbetsmiljörisker i form av en ny samhällsfarlig sjukdom, där rutiner och åtgärder för att bedöma och hantera dessa risker inte funnits på plats vilket lett till att dessa har utvecklats efterhand.

4.6 Arbetsmiljörisker

Följande arbetsmiljörisker kan identifieras utifrån våra intervjusvar, men behöver studeras mer i detalj:

- Belastningsergonomiska risker vid förflyttning av gods, plock av varor, kassaarbete
- Problem med värme, kyla, drag och luftkvalité
- Godsflödet och lagerhantering med begränsade lagerytor
- Stress
- Hot och våld
- Ohövligt bemötande från kunder (*se även avsnitt nedan*)

4.7 Hot, våld och ohövligt bemötande

Området avseende hot och våld samt ohövligt bemötande från kunder gentemot butikspersonal, har inte varit en huvuddel i projektet. Men vi valde att titta vidare på området, bland annat mot bakgrund av det som framkommit vid våra intervjuer.

- **Rutiner och processer på plats vid rån och överfall i butik**

Det våra intervjuer visat är att rutiner och processer finns på plats gällande rån och överfall i butik. Då fungerar rutiner enligt plan och drabbades ges hjälp och stöd vilket beskrivs utifrån olika perspektiv i Case C:

> "…om man varit utsatt för en incident som händer [*läs hot och våld*] så finns det ett efterarbete och en uppföljning som är väldigt tydlig på [*Företaget*] hur vi hanterar sånt med stöd, med samtalsstöd tillsammans med företagshälsovård […] tror att de flesta känner sig trygga med det tillvägagångssätt vi har, från att det händer på våra butiker och man trycker på överfallsknapparna till att hela apparaten sätts igång och den hjälpen man får utefter det sen då."
> *(Case C, Regionchef)*

> "Och det måste jag väl säga att [företaget] är duktiga. Då ringer det en regionchef när det går det här larmet. Och då berättar vi som det var och då fick vi stänga butiken. … och då kommer det många människor när det är något sånt här. Det var regionchef och det var chefer och…ja. Sen ringer det någon dagen efter, tror jag de gjorde också och frågade hur vi mådde och så här."
> *(Case C, Butiksmedarbetare)*

- **Utmaningar att hantera ohövligt bemötande från kunder**

När det gäller kränkningar, trakasserier och ohövligt bemötande från kunder är rutinerna överlag inte lika utvecklade som vid hot och våldshändelser, med avseende på hur detta hanteras inom kedjeföretagen samt hur individen som drabbats kan få stöd, vilket beskrivs i Case C.

En butikschef beskriver en dialog med sin personal kring detta:

> ”Det var flertalet [i personalen] som sa så här: -Jag tycker det är väldigt jobbigt med de här återkommande små kommentarerna från kunderna hela tiden. Så här ”Gud , vad härligt du går. …Vad mysigt det är när du lyfter den där”… Alltså så här små, harmlösa kommentarer som de får ständigt och jämt så att de går på helspänn hela tiden för att så här “Hur ska jag bemöta den här? Ska jag utbilda kunden, ska jag uppfostra den,

> vad ska jag göra?"
> *(Case C, Butikschef)*

Hur butikspersonalen hanterar denna typ av händelse på butiksnivå, beskrivs av en butiksmedarbetare, vilken även saknar någon typ av instruktioner från central nivå:

> "Vi har alla varit med om saker och ting, så det är mest bara att prata igenom det med varandra. Går ifrån ett litet tag och lite så. Men inte jättemycket från huvudkontoret just när det gäller konfrontationer. Det är mer om så här ska vi vara, så här ska vi agera mot den vanliga kunden, så."
> *(Case C, Butiksmedarbetare)*

4.8 WORKSHOP- tema 1

I november 2021 genomfördes två separata workshops med presentation av preliminära resultat från studien. Den ena workshopen genomfördes med HR-personal vid kedjeföretag inom handeln och den andra med regionala skyddsombud från Handelsanställdas förbund och Unionen. Representanter från projektets referensgrupp deltog vid respektive workshop. Dialog genomfördes med workshopdeltagarna runt två olika teman kopplat till hur arbetsmiljöarbetet kan utvecklas och förbättras i kedjeföretagen. De två diskussionsteman handlade om hantering av kränkningar, trakasserier, ohövligt bemötande från kunder mot personal (tema 1), samt hur Covid-19-pandemin har påverkat hur företagen arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet (tema 2). Avsnitt 4.8 - 4.9 nedan, är en gemensam sammanställning av det som framkom vid de två separata workshoptillfällena.

Nedan redogörs i en sammanställning vad som diskuterades vid tema 1 om hantering av kränkningar, trakasserier, ohövligt bemötande. Vid workshoppen ställdes frågan om deltagarna hade exempel på hur kedjeföretagen på ett framgångsrikt sätt hanterar frågan om kränkningar, trakasserier samt ohövligt bemötande från tredje man.

Det behöver finnas förutsättningar i organisationen för både chef och medarbetare att hantera dessa frågor ur olika aspekter, vilket beskrivs enligt nedanstående struktur:

- Värdegrund, nolltolerans, policy och lagrum
- Rutiner och mallar
- System för rapportering och uppföljning samt gemensamma begrepp, definitioner och koder för hantering av data
- Kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande
- Resurser, stöd och kompetens/utbildning
- Hantering vid inträffad incident
- Branschen och samhället

4.8.1 Värdegrund, nolltolerans, policy och lagrum

Innan en händelse har inträffat är det viktigt att organisationen har en sund värdegrund om vad som är acceptabelt och inte acceptabelt på arbetsplatsen. Workshopdeltagarna (WS-deltagarna) anser att det är viktigt att arbetsmiljön prioriteras och att det finns en tydlighet att det är nolltolerans mot upplevda kränkningar/trakasserier. Detta börjar från högsta ledningen och ut i organisationen och till medarbetaren och chefer i butik. WS-deltagarna menar det måste finnas en

nolltolerans hos butikschefer och att medarbetarna är delaktiga i det arbetet. Det är viktigt att chefer agerar för sina medarbetare och inte enbart tänka på kunden och pengarna. Medarbetaren ska inte behöva acceptera ett ohövligt bemötande på arbetsplatsen. WS-deltagare anser att detta område uppmärksammas och hanteras idag. De större organisationerna har utvecklat policys och det diskuteras på chefsnivå. Dock upplever man att det är komplicerat med att arbeta med OSA-området och vad för slags direktiv man kan ge till chefer. Med ny lagstiftning har organisationer idag möjlighet att tillämpa tillträdeslagen och använda det som ett verktyg vid hantering av ärenden mellan kund och butiksmedarbetare.

4.8.2 Rutiner och mallar

WS-deltagare föreslår att det ska finnas färdiga strukturer hur ärenden med ohövlig bemötande ska hanteras, samt att det finns tydliga rutiner som beskriver hur man ska bemöta och hantera besvärliga och ohövliga kunder. Det bör finnas färdiga formulär-mallar med frågor som bör ställas och besvaras vid en inträffad händelse. Man önskar också att det ska finnas ett tydligt regelverk för arbete i kassa och butik och beskrivning av hur man hanterar incidenter under ett ensamarbete som besvarar frågan vem medarbetaren ska kontakta vid en inträffad incident. Det bör finnas krav och efterfrågan i organisationen så att inträffade händelser rapporteras. Rutinerna ska vara tydliga för chefen, samt att rutinerna revideras regelbundet.

4.8.3 System för rapportering och uppföljning samt gemensamma begrepp, definitioner och koder för hantering av data

Målet med rapportering och uppföljning är att skapa en synlighet om vad som pågår ute på arbetsplatserna. WS-deltagare anser att det är viktigt att organisationen har rutiner och utför kontinuerliga undersökningar och uppföljningar, samt att högsta ledningen är delaktiga i ett uppföljningsarbete. Det finns två verktyg som används idag, rapporteringssystemet HIA-system (Afa Försäkrings IA-system) samt medarbetarundersökningar. WS-deltagare anser dock att dessa verktyg idag inte fullt ut uppfyller syftet med att fånga upp ohövligt bemötande och kränkningar från kunder till medarbetare. WS-deltagare påpekar att det är viktigt med gemensamma begrepp, definitioner och koder vid hantering av data som sätts in i systemet och ska plockas ut från systemet för fortsatta analyser och uppföljningar av inträffade händelser/incidenter, samt att uppföljningen sker i samverkan mellan arbetsgivare och skyddsombud. Dessutom bör detta område finnas med i medarbetarundersökningar som utförs ute på arbetsplatserna.

4.8.4 Kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande

För att säkerställa god kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande i organisationen anser WS-deltagare att det är viktigt att det finns handledning och olika slags forum/möten där man kan diskutera dessa frågor, både som chef och medarbetare. Det är viktigt att medarbetare och chef får kunskap hur det ska hanteras samt varför det ska hanteras. Det är viktigt att dessa frågor också hanteras vid introduktionen av nya medarbetare på arbetsplatsen. Syftet med detta är att förbereda medarbetaren (och chefer) inför möten med besvärliga och ohövliga kunder (tredje man). Man bör även ta fram exempel på hur man kan hantera situationen och ge förslag på svar som man kan ge till kunden. WS-deltagare anser att man aktivt ska diskutera dessa frågor, t.ex. som en stående punkt på arbetsplatsträffar samt att det finns handledning. Dessutom bör det finnas forum för chefer för erfarenhetsutbyte, exempelvis på regional nivå med regionchef och butikschefer. Förslag

från WS-deltagare är att man också kan tar upp denna fråga under rekrytering av medarbetare och chefer.

4.8.5 Resurser, stöd och kompetens/utbildning

Det är viktigt att alla i butiken har kunskap och möjlighet att hantera dessa frågor, där både butikschefer och medarbetare har kompetens, verktyg och tid att utföra detta arbete, både förebyggande samt om en incident inträffar. En grundförutsättning är att det finns stöd och utbildningsplaner inom organisationen. Det är även viktigt att medarbetaren får stöd från närmaste chefen och att butikscheferna får stöd från central nivå. Två konkreta exempel som lyftes fram var rådgivningsstöd per telefon dygnet runt eller stöd från företagshälsovården. I andra branscher arbetar man med kamratstöd, vilket kanske även kan vara något för handeln, enligt WS-deltagarna. Ytterligare förslag från WS-deltagare var att organisationerna har utbildningsprogram för chefer, medarbetare och skyddsombud, med syfte att stärka deras kompetens genom att arbeta med introduktioner, utbildningar och övningar. När det väl inträffar en händelse ska alla veta vad som gäller. Med detta måste organisationen säkerställa att det finns resurser för detta arbete.

4.8.6 Hantering vid inträffad incident

WS-deltagare berättar att det kan vara svårt för medarbetaren att veta hur denne ska agera/respondera samt värdera en kränkning/ohövlighet från kund. Här är det viktigt att organisationen via chefer uppmuntrar sina medarbetare att prata med sin närmaste chef vid en upplevd ohövlighet/kränkning från kund. Det måste finnas en lyhördhet för den subjektiva upplevelsen där man respekterar individens obehagskänslor. Dessutom är det viktigt att man som individ vågar stå upp för sig själv samt att man som medarbetare upplever stöd från chef och kollegor. Det är viktigt att den specifika händelsen lyfts upp och synliggörs samt att man får prata av sig med sina kollegor då det eventuellt kan finnas flera drabbade av samma kund som betett sig oetiskt/ohövligt på arbetsplatsen. Ett ytterligare förslag från WS-deltagare som kan skydda/stärka medarbetare som utför ensamarbete, är att använda kroppskamera som t.ex. parkeringsvakter använder.

4.8.7 Branschen och samhället

WS-deltagare anser att det är viktigt att handeln fortsätter att arbeta med frågan om ohövlighet i handeln och fortsätter att skapa kunskap om detta ute i samhället. En aktivitet skulle kunna vara att börja arbeta med kundens attityd i butik, exempelvis genom att skapa kommunikation från butik till kund med budskapet: ”Vad vi som butik förväntar oss av dig som kund”.

Branschen bör vidare skapa ett gemensamt synsätt för hur man i Afa Försäkrings HIA-system kan koda in händelser avseende kränkningar och ohövlighet från kunder (tredje man).

4.9 Workshop, tema 2

Nedan redogörs i en sammanställning det som diskuterades vid tema 2 på workshopparna. De frågeställningar som WS-deltagarna diskuterade var följande: Hur har Covid-19-pandemin påverkat era sätt att jobba med det systematiska arbetsmiljöarbetet? Finns det några lärdomar från det arbetet? Vad vill ni ha kvar i arbetsmiljöarbetet framöver?

4.9.1 Värdegrund, nolltolerans, policy och lagrum

Enligt WS-deltagarna har arbetsmiljöarbetet fått en skjuts framåt under Covid-19-pandemin genom att fler förstått nyttan med detta arbete.

WS-deltagarna berättar att det har funnits ett engagemang på alla nivåer i organisationerna och det hoppas man ska fortsätta efter pandemin, och utmaningen är att bibehålla det ökade engagemanget. Man upplever att det har blivit ett fokus på både den fysiska- och psykosociala arbetsmiljön under pandemin. Man upplever också att det har blivit lättare att diskutera den här typen av arbetsmiljöfrågor eftersom det har kommit tydliga riktlinjer från Folkhälsomyndigheten (FHM). Riktlinjerna gjorde hanteringen enklare då det var enkelt att förstå vad man skulle göra. WS-deltagarna jämförde detta med att hänvisa till den som man beskrev ”luddiga” Arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS), där det finns utrymme för flera olika tolkningar. Vissa av WS-deltagarna upplevde dock att arbetsgivaren inte arbetade proaktivt, utan inväntade besked och riktlinjer från FHM, och följde enbart fattade beslut enligt FHM:s riktlinjer.

4.9.2 Kommunikation, erfarenhetsutbyte och lärande

WS-deltagarna upplevde att det har varit mer gränsöverskridande samarbete mellan avdelningar och mellan nivåer i organisationen under pandemin. Det lyftes fram att det även har funnits grupper som inte har blivit involverade i Covid-19-arbetet.

Effekterna av aktiviteter inom organisationen vid hantering av Covid-19-pandemin har gjort att chefer känner sig ”vassare" på riskhantering, åtgärder och kommunikation. Från de regionala skyddsombudens perspektiv har det blivit enklare att diskutera arbetsmiljöfrågor med arbetsgivare och de har också blivit inbjudna till skyddsronder på de arbetsplatser som saknar skyddsombud.

4.9.3 Hantering av incident/risker med Covid-19

WS-deltagare upplever att det blivit ett stort fokus och tyngd på Covid-19, att detta har blivit ett prioriterat område ute på arbetsplatserna. Arbetsgivare som tidigare inte har arbetat systematiskt med arbetsmiljöfrågor har blivit mer aktiva och mer systematiska i sitt arbete. Riskbedömningar har blivit ett viktigt verktyg och används mer fokuserat. Nu upplevs riskbedömningar mer naturliga och konkreta. Exempel på åtgärder som vidtagits i förebyggande syfte:

- Avståndsmarkering i golv
- Sprita händerna
- Plexiglas vid kassorna
- Slussning av kunder i syfte att minska trängsel i butik

4.9.4 Branschen och samhället

Det finns signaler från många olika branscher om problem med att kunder inte håller fysiskdistans och att kunder reagerar negativt om personal påtalar detta.

4.9.5 Lärdomar och arbetsmiljöarbetet framöver

I november 2021 pågick fortfarande Covid-19-pandemin. WS-deltagarna kommenterade att det är viktigt att man tillsammans i branschen fokuserar på frågan och att samhället visar att de bryr sig om de som arbetar i denna bransch.

En reflektion lyftes från en WS-deltagare vilken menade att det varit ett reaktivt arbete med att hantera Covid-19-pandemin eftersom det krävdes en omedelbar fara och att det fanns tydliga kopplingar till ekonomiska risker.

Förslag på åtgärder att revidera lagstiftningen, tydliggöra vad arbetsgivaren måste göra, till exempel gällande hygienfrågor och den psykosociala arbetsmiljön. Dessutom kan man i avtalen om arbetsmiljöfrågor skriva in hur arbetet ska gå till och vad man ska jobba med. Organisationerna kan även arbeta ännu mer proaktivt och inte invänta FHM:s riktlinjer samt involvera än mer och lyssna på skyddsombuden. Vidare önskade WS-deltagarna också att vidtagna åtgärder mot Covid-19 ska bibehållas som t.ex. handsprit och plexiglas vid kassorna. Ur arbetsmiljösynpunkt upplevdes slussningen positivt, men det fanns en oro att slussningen inte skulle kunna vara kvar i framtiden utifrån den ekonomiska aspekten som följer av att begränsa antalet kunder i butik.

Deltagarna hoppas att engagemanget och riskhanteringsarbetet håller i och att man håller ut, följer upp och att detta ger resultat i arbetsmiljön. Organisationerna har överlag verkligen förstått vikten av arbetsmiljöåtgärder och involverar alla berörda parter.

4.10 Menti-frågor vid workshop

En Menti-fråga (digital fråga via verktyget Menti.com) ställdes även till alla WS-deltagare gällande de tre viktigaste faktorerna för att möjliggöra ett välfungerande arbetsmiljöarbete i kedjeföretag inom handeln. De mest frekventa faktorerna som angavs var följande:

- Kunskap, kompetens
- Samverkan
- Enkelhet
- Tydliga processer, rutiner
- Engagemang
- Utbildning
- Dialog

Ytterligare en Menti-fråga ställdes till WS-deltagarna om inom vilka områden de ansåg att arbetsmiljöarbetet behövde förstärkas. De mest frekventa områdena som angavs var följande:

- OSA/psykosociala området
- Trakasserier från tredje man
- Utbildning
- Samverkan
- SAM
- Ergonomi/ belastningsergonomi

Det som framgår utifrån deltagarnas svar är att kompetensfrågan lyfts fram, samt frågor kopplat till samverkan samt området för OSA.

5. Diskussion

Det systematiska arbetsmiljöarbetet inom kedjeföretag i handeln är av stor vikt att studera eftersom närmare 500 000 personer arbetar inom handeln. Handeln är en komplex arbetsmiljö med många olika faktorer som de anställda inte rår över, exempelvis bemötande från kunder och bitvis hög belastning med stor kundtillströmning till butikerna.

Resultaten visar på att det finns goda möjligheter till att arbeta med redovisade framgångsfaktorer men även de utmaningar som nämns inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. Gällande arbetsmiljöarbetet generellt inom handeln behöver enskilda aktiviteter som genom sin utformning stödjer eller hindrar ett väl fungerande arbetsmiljöarbete identifieras inom ett flertal områden. I vår studie har det framkommit att områden som är betydelsefulla för framgång inom arbetsmiljöarbetet är kommunikationen och det som har stor potential till förbättring gäller framför allt kompetenser inom arbetsmiljö, området för ohövligt bemötande från kunder gentemot butikspersonal samt området kring psykisk ohälsa. Genom Covid-19-pandemin har även stora förändringar genomförts inom handeln, vilket framkommit i studien, med både goda och mindre bra erfarenheter.

5.1 Framgångsfaktorer och utmaningar för arbetsmiljöarbetet och SAM

Framgångsfaktorer för arbetsmiljöarbetet generellt, och specifikt för det systematiska arbetsmiljöarbetet, återfinns inom flertal olika områden. En kunskapssammanställning lyfter fram 13 olika faktorer som anses kännetecknа en god arbetsmiljö (Lindberg and Vingård, 2012). I vår studie har vi genom intervjuer med olika yrkeskategorier identifierat några av de faktorer som ovannämnda kunskapssammanställning belyser, t. ex området för kommunikation och arbetsbelastning. Den övriga indelningen i framgångsfaktorer utgörs av arbetsmiljökompetens och kompetensutveckling; ledningens engagemang; feedback; flöde i arbetsmiljöarbetet samt arbetsmiljöarbetet som en integrerad del i verksamhetsstyrningen. Uppdelningen i dessa faktorer i studien har som utgångspunkt en indelning presenterad av Frick and Johanson, (2013) som syftar till att beskriva ”Hur det blir gjort? *Att säkra kapabla aktörer i arbetsmiljöarbetet och hur förutsättningar skapats för att detta ska möjliggöras*.

Vi har studerat hur kommunikationen inom kedjeföretagen påverkar arbetsmiljöarbetet. Värdet av att ha en nära dialog mellan de olika chefsnivåerna i kedjeföretaget, samt mellan chef och medarbetare lyfts fram. Kommunikationens roll för god arbetsmiljö har tidigare belysts av Lindberg and Vingård, (2012), vilket vi även kan se i vår studie. Kommunikations betydelse för att kunna identifiera behov av rätt stöd ner till första linjens chef, att informationen även flyter uppströms i kedjeföretaget samt att arbetsmiljöinformationen är transparent lyfts fram i vår resultatsammanställning. Kommunikation i företaget kan ses som en möjliggörare för ett effektivt SAM. En viktig länk i kommunikation både uppåt och nedåt i en organisation skulle kunna utgöras av HR avdelningarna på företagen.

I vår studie har vi undersökt vad HR gör för att möjliggöra ett levande och välfungerande arbetsmiljöarbete i kedjeföretagen. I Case A har specifika ”implementerings-kit” tagits fram av HR för att underlätta implementeringen ut till de olika nivåerna i organisationen. I Case C ser vi även liknande beskrivningar av hur den centrala nivån med HR skickar ut informationsmaterial, guider mm för att underlätta implementeringen ut till den lokala nivån. Den här typen av stöd ut till organisationen kan påverka hanterbarheten och bidra till att chefer får bättre förutsättningar att

genomföra sina arbetsmiljöarbetsuppgifter och ökar förutsättningarna för gemensamma arbetssätt i alla butiker i kedjeföretaget. Ny forskning har visat att för ett framgångsrikt SAM behöver HR:s roll kunna flyta mellan att vara experter till att utgöra ett stöd för chefer på olika nivåer (Wikström, 2021). IVL:s tidigare forskning om HR och SAM (Schmidt et al., 2019) lyfter även betydelsen av att HR arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågorna och gör en förflyttning från det efterhjälpande arbetsmiljöarbetet till det förebyggande arbetsmiljöarbetet. Här ser vi att det arbete som kedjeföretagens HR-avdelningar beskriver ligger väl i linje med detta arbete, vilket även visas i våra intervjuresultat från olika nivåer.

Kompetensen hos bl.a. HR-avdelningar som utvecklar metodbitarna för SAM, gör att arbetsprocesser kan utvecklas och styras till att även innefatta beteendeaspekter, vilka är en av nycklarna till ”att få det att hända”, dvs få en implementering av en process eller rutin att bli framgångsrik. Detta är något som också ingår i OBM- perspektivet, vilket beskrivits tidigare i rapporten, där arbetet med att definiera aktiviteter ned på beteendenivå är en av nycklarna till att få en hållbar förändring. De årshjul för SAM som de tre kedjeföretagen arbetar med verkar ”sätta igång beteenden” av betydelse för arbetsmiljöarbetet, dvs de utgör effektiva stimuli/aktiverare enligt ett beteendeanalytiskt perspektiv. Specifika svarslänkar kopplat till dessa årshjul lyfts fram i Case A som ett exempel på en framgångsfaktor som bidragit till ”att få saker att hända”.

Case C arbetar med återkoppling/feedback som ett verktyg för att utveckla verksamheten och butikscheferna ges utbildning och träning i hur man kan arbeta med återkoppling både på positiva händelser och för det som behöver utvecklas och förändras. Hur feedback användes som ett verktyg i arbetsmiljöarbetet och ett sätt att bidra till god ergonomi vid olika arbetsmoment, beskrivs även utifrån olika perspektiv i Case A och C. Medarbetare beskriver utifrån sina olika roller hur de ger feedback och uppmärksammar den som jobbar på ett säkert sätt vid bland annat plock av varor, och hur detta bidrar till att bygga upp en ny rutin för ett säkert arbetssätt.

Regionchefernas roll för att skapa gynnsamma förutsättningar tillsammans med butikschefen samt personal, för att bedriva ett välfungerande arbetsmiljöarbete är av stor betydelse. I studien kunde vi se hur regionchefer fångar upp behoven av stöd underifrån samt kontinuerligt tar upp arbetsmiljöfrågor vid månadsmöten med butikscheferna, vilket beskrivs i Case C.

Arbetsbelastning är ett av huvudområdena i föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA (Arbetsmiljöverket, 2015) Hur en fungerande arbetsrotation och schemaläggning påverkar arbetsbelastning och återhämtning i positiv riktning, beskrivs i vår intervjustudie. Arbetsmiljön kopplat till OSA-frågeställningar är vidare något som i studiens ingående workshop, lyftes fram av workshopdeltagarna som ett område där arbetsmiljöarbetet i kedjeföretagen behövde förstärkas.

Tre andra viktiga faktorer som hindrar ett väl fungerande arbetsmiljöarbete är tidsbrist, kunskapsbrister samt ekonomiska hinder, något som visats i Arbetsmiljöverket, (2013). Delar av våra resultat stödjer i stor utsträckning resultaten i Nulägesundersökningen, framför allt kopplat till tidsbrist som ett hinder för arbetsmiljöarbetet. Utmaningen med att hamna i tidsbrist och uppleva att tiden för arbetsmiljöarbetet är knapp, är något som lyfts fram från samtliga tre kedjeföretag. En framgångsfaktor i detta sammanhang fann vi i Case C där en verksamhetsanalys/översyn genomfördes efter att problem identifierats för chefer kopplat till att hinna med sitt arbetsmiljöarbete på grund av tidsbrist. Med utgångspunkt från företagets översyn gjordes extra tilldelning av administrativ tid till cheferna för arbetsmiljöarbetet.

Brister i arbetsmiljökompetensen på butikschefsnivå beskrevs i Case B som ett hinder. Kopplat till detta kedjeföretags utmaningar under Covid- 19 pandemin med nedgång i försäljning och

permitteringar av personal, bedömer vi att arbetet med att utveckla arbetsmiljökompetensen på butikschefsnivån, försvårades ytterligare.

För att förstärka arbetsmiljökompetensen hos butikschefer är en viktig aspekt vid vilka tillfällen som utbildning inom arbetsmiljö ges. Vid vilken tidpunkt som cheferna får ta del av sin kompetensutveckling är till en viss del beroende av hur kedjeföretagens utbildningsprogram är organiserade. Uppgiftsfördelningar/delegeringar kan inte ges före genomgången utbildning, vilket kan leda till problem för chefer på regionnivå, om de inte kan delegera vidare till underställda butikschefer och därför sitter med arbetsmiljöuppgifter för butikschefsnivån i sin regionchefsroll.

Hur och när ska det bedömas att chefer och ledare är tillräckligt kompetenta för att utföra sitt arbetsmiljöarbete och sina arbetsmiljöarbetsuppgifter? Och finns det en risk att chefer betraktas vara fullärda i arbetsmiljöarbetet efter genomgången introduktionsutbildning i arbetsmiljö? Från våra intervjusvar kunde vi se att arbetsmiljödelarna i företagens introduktionsutbildningar bedömdes vara kompakta och det fanns önskemål om mer uppföljande utbildning. En form av lösning för en mer kontinuerlig vidareutbildning fanns i Case C där en årlig konferensdag om arbetsmiljö genomfördes gemensamt för både chefer och skyddsombud. Arbetsmiljöområdet är ett stort och komplext kunskapsområde och det finns många utmaningar för chefer att hantera inom detta område och det krävs ett kontinuerligt lärande för att kunna utföra sina arbetsmiljö-arbetsuppgifter på ett adekvat sätt. Detta skulle kunna jämföras med begreppen kring en lärande organisation och att applicera detta på arbetsmiljöns kompetensområde, det vill säga hur skapar organisationerna ett ständigt lärande kopplat till arbetsmiljö? Arbetet med SAM är ett ständigt pågående arbete och det behövs en kontinuitet och systematik i kompetensutvecklingen kring arbetsmiljöfrågorna, eller som en regionchef i Case A uttrycker det ” […] alltså det är utvecklings-arbete det handlar om, så är det med arbetsmiljön så att man blir aldrig färdig på den punkten utan det är i ständigt arbete”.

Betydelsen av att ledningen har ett förebyggande perspektiv och engagemang i arbetsmiljöarbetet är en av förutsättningarna för att få ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i kedjeföretaget.

5.2 Hot, våld och ohövligt bemötande från kunder

Hot och våld i arbetet är ett område som handelsbranschen arbetat med sedan länge (Svensk Handel, 2019b). Från våra intervjuer kunde vi se att fungerande rutiner och processer fanns på plats gällande rån och överfall i butik och drabbade gavs hjälp och stöd direkt efter en händelse, vilket beskrevs utifrån olika perspektiv i Case C. När det gäller ohövligt bemötande från kunder är däremot rutinerna överlag inte lika utvecklade, med avseende på hur detta hanteras inom kedje-företagen och hur individen som drabbats får stöd, vilket även beskrivs i Case C.

Enligt Hasson et al., (2021) har en ökning skett av ohövligt, otrevligt och respektlöst bemötande mellan individer i samhället och på arbetsplatser. För handeln kan kundmötet innehålla utmanande delar och butikspersonalen utsättas för ohövligt bemötande från kunder (tredje man).

Kedjeföretagen har, som vi ser det, vissa svårigheter att arbeta med frågorna om ohövlighet från tredje man. Arbetsmiljölagstiftningen berör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. I detta sammanhang där ohövlighet från kund gentemot medarbetare förekommer, blir det vissa svårigheter att hämta stöd för hanteringen av den här typen av situationer som berör förhållandet till kunder (tredje man). Ohövligt bemötande innebär risker i arbetsmiljön vilket bör uppmärksammas och hanteras i arbetsmiljöarbetet. Eftersom arbetsgivaren har arbetsmiljöansvaret

för de anställda och forskning visar att sådana situationer har samband med nedsatt arbetshälsa hos de anställda (Hasson et al., 2021), gör att detta område behöver ingå i riskbedömningen av arbetsmiljön.

Branschen har aktualiserat frågan via den partsgemensamma webbutbildningen ”Säker i butik” och ”Din arbetsplats i handeln” (www.prevent.se), vilken belyser frågan om ohövligt bemötande från kund som en arbetsmiljörisk som behöver hanteras utifrån gällande regelverk. I webbinariet om ”Trakasserier från kunder och besökare inom handeln”, som genomfördes hösten 2021 (www.prevent.se), lyfts även vikten av att ha rutiner som inkluderar dessa typer av risker som kan uppstå vid trakasserier och ohövligt bemötande från kunder.

Detta område kring ohövligt eller kränkande bemötande från kunder togs upp av intervjupersonerna i vår studie och var även en diskussionspunkt i de workshops för respektive part, HR personal inom kedjeföretag och regionala skyddsombud inom Handelsanställdas förbund samt Unionen som genomfördes i studien. Under dessa diskussioner tydliggjordes ett behov av utvecklandet av stödjande strukturer inom branschen. Dessa diskuterades ur tre perspektiv; ett förebyggande, ett för akuta händelser samt ett för den utsatta individens bearbetning efter händelse.

För ett fortsatt arbete kring ohövligt beteende från kunder, skulle en modell för prevention av våld i arbetslivet (Chapell and Di Martino, 2006) kunna appliceras inom handeln. Modellen värderar vilken typ av insatser som kan införas på en arbetsplats avseende hot och våld, och beskrivs i Arbetsmiljöverkets kunskapsöversikt om Våld i arbetslivet (Wikman et al., 2010, sid 46). Den är indelad i tre olika preventionsnivåer och utgår från att det förebyggande arbetet ska utformas både på individnivå och på organisationsnivå/ strukturellnivå. Enligt denna modell blir varje händelse/ incident en anledning till insatser på alla tre preventionsnivåer (Wikman et al., 2010). För att kunna arbeta med frågor om ohövlighet från kunder (tredje man) har vi valt att med utgångspunkt från Chapell and Di Martino, (2006) modell beskriva ett flöde för hur kedjeföretagen kan ta sig an dessa frågeställningar i tre steg: primär- sekundär- och tertiärprevention.

5.2.1 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - primärprevention

Före en händelse: Förebyggande arbete på organisationsnivå

Det första steget i en arbetsprocess kopplat till ohövligt bemötande från kunder kan vara att formulera en policy som beskriver hur organisationen vill ha det i frågor som berör ohövligt bemötande från tredje man samt hur man når dit. Genom att ta fram en policy synliggörs att detta arbetsmiljöproblem existerar och ger samtidigt en riktning för det förebyggande arbetet.

I kedjeföretagens medarbetarundersökningar kan en fråga ställas kring detta, t.ex. om i vilken omfattning ohövligt bemötande från kund förekommit de senaste 12 månaderna. Ett exempel på en fråga vi föreslår och som är konstruerad utifrån tidigare forskning är:

Jag har under de senaste 12 månaderna blivit utsatt för ohövligt bemötande från kund (-er) och som handlade om:

a) ovälkomna verbala kommentarer
b) olämplig fysisk beröring
c) övrigt: …… (ange vad)

Före en händelse: Förebyggande arbete på individnivå

Alla anställda bör känna till att det finns en policy samt hur rutinerna för ohövligt bemötande hanteras i butiken. Butikschef och skyddsombud behöver få kunskap om detta område via kedjeföretagens arbetsmiljöutbildningar.

Butikschef och skyddsombud ska kommunicera ut till alla anställda (även korttidsanställda) att policy och rutiner finns och förslagsvis:

- Vem man ska säga till när man upplevt en kränkning/ohövligt bemötande från kund.
- Denna person bör ha kunskap och möjlighet att ta emot informationen snabbt.
- Den som utsatts ska snabbt erbjudas samtalsstöd t.ex. från företagshälsovård och/eller från butikschef/teamledare. Skyddsombud eller kollega (kamratstöd) kan också bidra i detta arbete.
- Den som utsatts för kränkning/ohövligt bemötande från kund ska veta vad som händer med det som berättas.
- Det ska stå i policyn vilka som får del av det som berättas.

5.2.2 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - sekundärprevention

Under en händelse: Förebyggande på organisationsnivå

Den forskning som studerat ohövlighet i handeln (Hasson et al., 2021), lyfter fram att på en arbetsplats påverkar detta inte bara den som utsätts för ohövlighet, utan även personer som bevittnar den typen av händelse. Det kan resultera i att medarbetarna blir mindre engagerade i sitt arbete och presterar sämre. I vissa fall kan det gå så långt att personal funderar på att byta jobb. Dessutom kan välbefinnandet påverkas och risken för sjukskrivning öka.

Med utgångspunkt från det partsgemensamma materialet ”Säker i butik” och ”Din arbetsplats i handeln” kan organisationen tydliggöra hur butikschef, skyddsombud och arbetskamrater kan stötta vid ohövligt bemötande från kund.

Under händelse: Förebyggande på individnivå (sekundärprevention)

Vad som definieras som ohövligt bemötande från kund kan grundas i en allmän samhällelig uppfattning eller så kan det vara en individuell upplevelse hos en medarbetare. Hur en händelse upplevs, varierar naturligtvis mellan individer. Det viktiga i detta sammanhang kan vara att den anställde upplever synliggörandet av detta som ett arbetsmiljöproblem inom handeln och att det är givet att butikschef, skyddsombud samt kollegor vet att ge stöd i första hand.

Exempel på tips från butiksanställda vid den akuta händelsen beskrivs i forskarnas rapport (Hasson et al., 2021):

- Att närma sig den utsatta kollegan fysiskt för att stötta och skapa trygghet
- Vara två eller flera kollegor som stöttar varandra, tillsammans markera när kunder är ohövliga
- Kollega tar över vid behov
- Prata ut efteråt för att ”lätta på stämningen”

- Ha diskussioner bland personalen kring ohövlighet och var gränser går (alla fungerar olika)

5.2.3 Preventionsmodell för ohövligt bemötande - tertiärprevention

Efter händelse: Förebyggande på organisationsnivå

Vid händelser i butiken där personal känt sig kränkt av ohövligt bemötande från kund, visar forskarnas rapport (Hasson et al., 2021) att detta har samband med arbetsrelaterad ohälsa. Dock är det oklart i vilken riktning sambanden går, det vill säga om personalens arbetshälsa försämras av ohövligt bemötande från kund eller om personal redan har nedsatt arbetshälsa och därför reagerar kraftigare på ohövligt bemötande från kund.

Forskningen har myntat ett begrepp, så kallat ”Single loop-lärande”. Med det menas att man korrigerar fel och brister utifrån gjorda erfarenheter så att man kan göra det man gjort tidigare, fast bättre (Argyris and Schön, 1974). Detta kan gälla både rutiner i den lokala butiken, men även att ny generell kunskap och nya erfarenheter uppdateras i utbildningar och introduktioner som avser hela kedjeföretaget.

De butikskedjor som ordnar regionala möten för butikscheferna ger också en möjlighet till organisatoriskt lärande och kollegialt stöd mellan de enskilda butikscheferna.

Efter händelse: Förebyggande på individuell nivå

En av förutsättningarna för framgång kopplat till dessa frågeställningar, är att medarbetare känner till att det finns ett uttalat stöd från chef och arbetskamrater och som gör att individen kan räkna med att få stöd och hjälp med att hantera sina upprörda känslor, och vid behov erbjudas professionell hjälp.

Butikschefen bör höra sig för efter en tid hur den medarbetare som blivit utsatt för ohövlighet från kund upplevt det stöd som erbjudits och om personen kunnat lägga händelsen bakom sig.

5.2.4 Fortsatt arbete

Med utgångspunkt från ovanstående preventionsmodell kan företagen utveckla sitt arbetsmiljö-arbete för att möta utmaningen som finns inom handeln gällande hantering av ohövligt eller kränkande bemötande från kunder.

Branschen kan förslagsvis lyfta frågeställningen gällande möjligheten att i Afa Försäkrings HIA-system, koda in händelser avseende kränkningar och ohövlighet från kunder.

En öppning och förhoppningsvis ett viktigt verktyg för att kunna arbeta med frågor om ohövligt bemötande från kunder, är den nya lagstiftningen vilken innebär att butiken får möjlighet att neka tillträde till butiken för de kunder som uppträder hotfullt eller störande (Lag 2021:34 om tillträdes-förbud till butik). Lagen hade inte trätt i kraft vid genomförandet av våra intervjuer och hur detta påverkar tolkningen av våra resultat är svårt att säga. Enligt vår bedömning finns det en förhoppning i handelsbranschen att denna nya lagstiftning ska kunna stötta branschen i arbetet med de arbetsmiljöproblem som kan uppkomma i relation till bl.a. ohövlighet från tredje man, det vill säga kunder.

5.3 Psykisk hälsa och ohälsa

En negativ trend som nämndes i våra intervjuer av butikschefer var att de upplevde en ökning av den psykiska ohälsan, framför allt bland unga vuxna. Den psykiska ohälsan kan bland annat vara kopplad till upplevelsen av sina arbetsförhållanden och/eller vara kopplad till typ av livsstil. I Case A har man valt att under butikscheferna ha teamchefer, vilka inte hade direkt butiksansvar, och därför kan ha större möjlighet att fokusera på socialt stöd till de anställda, vilket kan utgöra en viktig del i arbetet med att fånga upp psykisk ohälsa.

Det är viktigt att alla butiker inom handeln bedriver ett förebyggande arbete kring dessa frågor, men att det också finns konkreta handlingsplaner för hur chefer ska agera när någon bland personalen inte mår bra. Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynak, har tagit fram en kortfattad vägledning avseende förebyggande åtgärder kring psykisk ohälsa (Jensen and Kwak, 2019).

- Sträva efter att utveckla arbetsförhållanden som främjar psykisk hälsa.
- Skapa tydliga riktlinjer/policys för hur man förebygger och hanterar psykisk ohälsa och se till att dessa är välkända på både chefs- och medarbetarnivå.
- Utbilda chefer på alla nivåer om relationen mellan arbetsförhållanden och psykisk ohälsa.
- Satsa på det förebyggande arbetet genom att kontinuerligt kartlägga stress/psykisk ohälsa och identifiera risker som är specifika för verksamheten. Se till att den psykosociala arbetsmiljön är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Kartläggningar ska alltid följas åt av insatser knutna till de identifierade riskerna. Sätt budget och tidsplan och se till att medarbetarna deltar i utformningen av åtgärdsplanerna.
- Följ upp åtgärderna och dess effekter kontinuerligt.
- Säkerställ tillgång till stöd och hjälp för chefer och medarbetare. Upphandla en företags-hälsa, eller annan aktör med liknande tjänsteutbud och säkerställ att denna arbetar enligt evidensbaserade metoder beskrivna i ”Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen”.

5.4 Covid-19 pandemin och arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöarbetet under Covid-19-pandemin har inneburit olika typer av utmaningar för kedjeföretagen. Lärdomarna för arbetsmiljöarbetet under pandemin har varit många och av olika karaktär enligt vår studie. Det systematiska arbetsmiljöarbetet har blivit en mer naturlig del i butikschefernas arbete och skapat mer delaktighet och samverkan. Flera nivåer i kedjeorganisationen och olika funktioner/roller har varit aktiva i arbetet kopplat till Covid-19.

Mer frekventa riskbedömningar har genomförts ute i kedjeföretagen vilket inneburit att färdigheterna att genomföra sådana har ökat bland cheferna. Andra lärdomar som företagen tar med sig handlar om att fortsätta att använda sig av de nya hygienrutinerna i butiksarbetet som utvecklats under pandemin som en förebyggande åtgärd.

En säkerställd och fungerande samverkan mellan arbetsgivare och skyddsombud innan pandemin har underlättat arbetet med att hantera Covid-19 pandemin. Kedjeföretag med ett välfungerande arbetsmiljöarbete och upparbetade kommunikationskanaler samt en systematik i sitt arbetsmiljö-arbete, har lättare kunnat anpassa sig till den nya typen av krav, samt snabbhet i omställning och kontinuerlig riskhantering som Covid-19 pandemin fört med sig. Detta ligger i linje med de slutsatser som Arbetsmiljöverket nämner i sin rapport (2021b), vilken visar att det arbetsplatser med en systematik på plats för arbetsmiljöarbetet, lättare har kunnat anpassa sin verksamhet och fånga upp de nya riskerna utgående från Covid-19 pandemin.

En viktig del av den nya kunskapen som nu finns inom kedjeföretagen om hur man kan arbeta för att snabbt införa förändring på alla nivåer, behöver förankras och vid behov användas inom fler områden gällande systematiskt arbetsmiljöarbete.

6. Slutsatser

Det studien framför allt har påvisat är vikten av upparbetade kommunikationskanaler både inom och mellan de olika nivåerna i kedjeföretaget, vilket är avgörande för att nå framgång i arbetsmiljöarbetet.

Hur kedjeföretagen utformar sina system för vad personer på olika nivåer i organisationen ska göra i arbetsmiljöarbetet, påverkar hur arbetet blir genomfört. Systemen i sig kan stödja att arbetsmiljöarbetet blir utfört enligt plan och kan underlätta, förenkla och hjälpa till att skapa en hanterbarhet i arbetsmiljöarbetet.

Att högsta ledningen tar ansvaret för att kommunicera ut hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utformas, samt har en lyhördhet för vilka signaler som kommer underifrån i dessa frågor, skapar ett flöde och en tydlighet för alla anställda på olika nivåer i organisationen. Möjligheterna till lokala anpassningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet underlättar även arbetet. Utmaningar vi sett handlar om tidsbristen som leder till att arbetsmiljöaktiviteter blir nedprioriterade. Störst av allt är inte att engagemang och vilja saknas för att genomföra arbetet, utan det är tidsbristen som lyfts fram.

Ytterligare en utmaning vi har identifierat är att brister i arbetsmiljökompetens på olika nivåer i kedjeföretaget påverkar hur arbetsmiljöarbetsuppgifter blir genomförda. Kapabiliteten (förmågan) påverkar också möjligheten till att delegera arbetsmiljöarbetet inom organisationen.

Det vi har uppmärksammat är att företagens förmåga att jobba med ohövlighet från kunder i bemötandet behöver utvecklas. I rapporten lämnar vi förslag som är förankrade i vedertagna modeller.

Psykisk ohälsa är ett område som chefer i kedjeföretagen har uppmärksammat som ett komplext område att hantera, och vi lyfter fram riktlinjer från Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynak, som förslag på hur man kan arbeta med detta område.

Sammanfattningsvis finns det många kvarstående arbetsmiljöutmaningar inom kedjeföretag i handeln. I och med Covid-19 pandemin har företagen lärt sig, anpassat sig och hittat nya strukturer för hur arbetsmiljöarbetet kan genomföras. En tydlighet för arbetsmiljöarbetet har kommunicerats från ledningshåll och vi konstaterar att när det väl finns en tydlighet för arbetsmiljöarbetet så fungerar detta.

Avslutningsvis lämnar vi ett citat från ett av skyddsombuden i vår studie, vilket speglar det lärande och utveckling som skett på plats ute i butikerna under Covid-19 pandemin: ”Teambildningen, man kan sluta skicka folk på att klättra upp i träden och bygga mänskliga pyramider. Ge dem en pandemi och sätt dem i en butik. Det kan också splittra en butik, men i vårt fall så har det varit väldigt enande.”

Vår förhoppning är att alla företag inom handeln ser möjligheten att lära av varandra utifrån vad som kommit fram i vår rapport. Många synpunkter på framgångsfaktorer har lyfts fram och

förhoppningsvis går det att skönja det engagemang som finns kring arbetsmiljöarbetet inom branschen.

7. Referenser

Afa FÖRSÄKRING 2017a. Arbetsolyckor och sjukfrånvaro inom handel och restaurang.

Afa FÖRSÄKRING 2017b. Kunskapsluckor och forskningsbehov i handelssektorn inom arbetsmiljö. Sammanfattning inför workshop ”Dialog kring arbetsmiljö i handeln”.

Afa FÖRSÄKRING 2018. Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro.

ARBETSMILJÖVERKET 2001. Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. *In:* ARBETSMILJÖVERKET (ed.) *2001:1.* Arbetsmiljöverket.

ARBETSMILJÖVERKET 2012. Belastningsergonomi - Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om belastningsergonomi. *In:* ARBETSMILJÖVERKET (ed.) *2012:2.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.

ARBETSMILJÖVERKET 2013. Brister i kunskap och tillämpning av systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets analysrapport 2013:1. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

ARBETSMILJÖVERKET 2015. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. *In:* ARBETSMILJÖVERKET (ed.) *2015:4.* Arbetsmiljöverket.

ARBETSMILJÖVERKET 2021a. Arbetsskador 2020, Arbetsmiljöstatistik rapport 2021:01.

ARBETSMILJÖVERKET 2021b. Slutrapport, 2021, avseende regeringsuppdraget om riktad tillsynsinsats med fokus på riskutsatta branscher för smittspridning av sjukdomen covid-19. Arbetsmiljöverket.

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness,* Oxford, England, Jossey-Bass.

BERGGREN, C. 2021. Skyddsombudsundersökning om belastningsergonomi 2021. Handelsanställdas förbund.

CHAPELL, D. & DI MARTINO, V. 2006. *Violence at work,* Geneva, Intrenational Labour Office.

DAUNFELDT, S. 2018. Handelns betydelse för integration av utrikesfödda. Handelsrådet.

EKLUND, J., HÅKANSSON, M., ANDERSSON, K., LINDSKOG, P. & LARING, J. 2018. Lean i butiken - Effektivitet i kombination med god arbetsmiljö. Handelsrådet.

FRICK, K. & JOHANSON, U. 2013. Systematiskt arbetsmiljöarbete – syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen. Kunskapsammanställning 2013:11/2013:12. *Del 1: En analys av Svenska fallstudier. Del 2: Hur SAM genomförs i branscherna.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.

GELLERSTEDT, S. 2012. Skyddsombudens erfarenheter. Stockholm: Landsorganisationen (LO).

HASSON, D., VILLAUME, K. & BERLIN, C. 2021. *Lite vanligt hyfs skadar inte*, Handelsrådet.

JENSEN, I. & KWAK, L. 2019. Riktlinjer för utredning och åtgärder vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen. *In:* MYNDIGHETEN FÖR ARBETSMILJÖKUNSKAP (ed.). www.mynak.se.

LIKER, J. & MORGAN, J. 2006. The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of Management Perspectives,* 20**,** 5-20.

LINDBERG, P. & VINGÅRD, E. 2012. Den goda arbetsmiljön och dess indikationer. *In:* ARBETSMILJÖVERKET (ed.).

OLOFSSON, R. 2010. *Beteendeanalys i organisationer - Handbok i OBM,* Stockholm, Sweden, Natur & Kultur.

PARDING, K., SJÖGREN, F., PETERSSON, C. & PEKKARI, N. 2020. Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande. Kunskapssammanställning 2020:7. Myndigheten för arbetsmiljökunskap,.

PATTON, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods,* Thousand Oaks, CA, USA, Sage.

SCHMIDT, L., SJÖSTRÖM, J. & STREHLENERT, H. 2019. *HR & SAM -Human Resource-funktionens betydelse för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommuner och landsting/regioner.,* ivl.se, IVL Svenska Miljöinstitutet.

SVENSK HANDEL 2019a. Läget i Handeln. Svensk Handel.

SVENSK HANDEL. 2019b. *Stölder och svinn i detaljhandeln 2019.* [Online]. Svensk Handel. Available: https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/ovriga-rapporter/stolder-och-svinn-i-detaljhandeln-2019.pdf [Accessed 2022-04-07].

SVENSK HANDEL 2020. En god affär - årsrapport 2019.

WIKMAN, S., ESTRADA, F. & A, N. 2010. Våld i arbetslivet – en kriminologisk kunskapsöversikt.: Arbetsmiljöverket.

WIKSTRÖM, E. 2021. StratSAM: Strategisk samverkan för att skapa nya arbetssätt inom arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor. AFA Försäkring.

Bilaga 1. Intervjuguide

Presentation och information till intervjupersonen om projektet och samtycke.

IVL Svenska Miljöinstitutet bedriver ett forskningsprojekt som finansieras av Afa Försäkring och drivs i samråd med Svensk Handel, Handelsanställdas förbund och Unionen. Målet är att studera hur arbetsmiljö-arbetet i kedjeföretag kan förbättras och bli effektivare. Projektet förväntas ge konkreta råd om hur en god arbetsmiljö kan möjliggöras i kedjeföretag.

För att få ökad kunskap om hur företagen arbetar med arbetsmiljöfrågorna studerar vi olika butikskedjor på huvudkontor, regionkontor och i butiker. Vi intervjuar specialister, chefer, butikschefer, medarbetare och skyddsombud med flera. Den här intervjun kommer att utgå från din syn på och dina erfarenheter av det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur arbetsmiljöarbetet är organiserat hos er– både hur det är tänkt att fungera och hur det fungerar i praktiken.

Intervjun kommer att ta mellan 40–60 minuter. Går det bra att vi spelar in? Dina personuppgifter och intervjusvar kommer att behandlas konfidentiellt. Resultatet av intervjuerna kommer att redovisas på ett sådant sätt att ingen enskild person som intervjuats kan identifieras. Det är frivilligt att delta i studien och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

1. Intervjupersonens roll och bakgrund, beskrivning av kedjan, arbetsmiljöproblem och utmaningar kopplat till organiseringen

- Berätta om din arbetsroll? Vilken är din erfarenhet av [*kedjan*]?
- Berätta om den delen/nivån av [*kedjan*] du arbetar på. *(t ex butiken)*
- Berätta om din funktion i arbetsmiljöarbetet/organiseringen av arbetsmiljöarbetet.
- Hur organiseras arbetet i butikerna? (*Frågan ställs på lokal nivå/butiksnivå, t ex Hur ser arbetet ut? (vem gör vad, samt arbetsrotation)*
- Beskriv arbetsmiljöproblem och arbetsmiljöutmaningar som finns i kedjan. (*Internt organisatoriskt och externt/kundrelaterat). Vilka är de centrala arbetsmiljöområden man (du/ni) arbetar med?)*
    - Vilka utmaningar ser du med/i organiseringen av arbetsmiljöarbetet kopplat till de huvudsakliga arbetsmiljöproblem som finns (*vilka faktorer i AM-organisationen hindrar utveckling*)?

2. Vilka **hinder** och **möjligheter** finns för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete i kedjeföretag?

- Vilka mål, strategier (läs arbetsmiljöpolicy) och processer för det systematiska arbetsmiljöarbetet utgår du från i ditt dagliga arbete? (Var finns dessa beskrivna? Hur hittar du dessa?)
- Hur och vem formulerar mål, strategier och processer för det systematiska arbetsmiljöarbetet?
    - Hur är arbetsmiljöarbetet organiserat och strukturerat inom kedjan på olika nivåer?
      - Skiljer det sig mellan butiker i kedjan?

- Vad förväntas/ska aktörer på olika nivåer göra i arbetsmiljöarbetet?
  Formulering för butikschefsnivå - Vad förväntas du i din roll som butikschef göra i arbetsmiljö-arbetet?
  Formulering för teamchef: Vad förväntas du i din roll som teamchef göra i arbetsmiljöarbetet?
  Formulering för medarbetare*:* På vilket sätt och i vilka sammanhang kommer du i kontakt med arbetsmiljöarbete/-frågor på din arbetsplats? Vad förväntas du göra i det arbetet? Hur har du fått

information om arbetsmiljö och säkerhet?
Formulering för skyddsombud: Vilka är dina huvudsakliga uppgifter i arbetsmiljöarbetet/ delaktighet?

- Vad gör de olika aktörerna i praktiken? (*Om det skiljer sig från vad de förväntas göra*)
  Finns det några hinder som ligger till grund för (som påverkar) att du/de inte använder dig av/arbetar enligt mål, strategier (läs arbetsmiljöpolicy) och processer för det systematiska arbetsmiljöarbetet? Vilka är dessa hinder i så fall?

- Hur ser delegering/uppgiftsfördelningen ut till dig i din roll? *(Butikschef, Teamchef m. fl.).*

3. Hur kan arbetsmiljöarbetet **utvecklas** och **anpassas** till förhållandena inom olika kedjeföretag för att bli effektivare?

- Vilka strategier använder man/kedjan sig av på olika nivåer som ett stöd för ”att göra som det är tänkt” (att stödja önskvärt beteende) i arbetsmiljöarbetet? Om/hur har i så fall detta formulerats av kedjeföretaget? (dvs detta önskvärda beteende/följsamhetsbeteende definierats)
  - Hur kan man utveckla arbetsmiljöarbetet (ytterligare)? Vad behöver förbättras? Varför?
- Hur följs arbetsmiljöarbetet upp på olika nivåer i kedjeföretaget och hur används uppföljningen?
- Hur får ni processer (kopplade till arbetsmiljöarbetet) att fungera? Vad är det som fungerar bra i organiseringen av arbetsmiljöarbetet?

4. Arbetsmiljöarbetet under Covid- 19

- Hur har [*kedjan*] påverkats av Covid-19?
- Hur har arbetsmiljön påverkats av Covid-19? (*”Nya”/förstärkta arbetsmiljöutmaningar, arbetstider, hot och våld, permitteringar, med mera)*
- Hur har organiseringen av arbetsmiljöarbetet påverkats av Covid-19?
- Hur har användningen av befintliga rutiner och policys sett ut/(fungerat)?
- Hur har förändringar av befintliga rutiner och policys sett ut?
- Hur tror du att **arbetsmiljöarbetet** och **förändrade rutiner** och **arbetsmiljöutmaningar** kommer att se ut framöver? (*Långsiktiga eller kortsiktiga konsekvenser för kedjan kopplat till Covid-19 och arbetsmiljön*)
- Vad har ni lärt er/ vilka lärdomar tar ni med er efter Covid-19 pandemin?

5. Avslutning

- Har du några frågor eller någonting du känner att du inte har fått med eller någonting du skulle vilja lägga till?

6. Fortsättning på projektet

Preliminära resultat kommer att presenteras i en workshop för handelsbranschen. Det slutliga projektresultatet presenteras i en IVL rapport.

Bilaga 2. Översikt intervjuer

Tabell över vilka personer som intervjuats i studien, samt vilka befattningar de arbetar på inom respektive Case.

Case	Roll	Nivå i organisationen	Antal
A	HR	Central nivå	2
	Huvudskyddsombud	Central nivå	1
	Regionchef	Regional nivå	2
	Butikschef	Lokal nivå	2
	Teamledare, butik	Lokal nivå	1
	Skyddsombud	Lokal nivå	2
	Butiksmedarbetare	Lokal nivå	1
	Totalt		**11**
B	HR	Central nivå	1
	Regionchef	Regional nivå	2
	Butikschef	Lokal nivå	1
	Butiksmedarbetare	Lokal nivå	1
	Totalt		**5**
C	HR	Central nivå	1
	Huvudskyddsombud	Central nivå	1
	Regionchef	Regional nivå	1
	Butikschef	Lokal nivå	3
	Skyddsombud	Lokal nivå	3
	Butiksmedarbetare	Lokal nivå	3
	Totalt		**12**
	Kön		
	Man		6
	Kvinna		22
	Totalt antal intervjuer		**28**

IVL Svenska Miljöinstitutet AB // Box 210 60 // 100 31 Stockholm
Tel 010-788 65 00 // www.ivl.se