

Det handlar om att nöta, nöta, nöta

Chefers arbete för att motverka oönskade kulturer i en
mansdominerad bransch

Lina Nyblom & Ronja Sirberg

2021

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
C-uppsats

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Igor Knez

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka hur chefer arbetar för att motverka oönskade kulturer inom mansdominerade branscher. Studien utgår från två frågeställningar som handlar om hur chefer upplever organisationskulturen på arbetsplatsen samt hur ledningen arbetar för att motverka oönskade normer, attityder och värderingar på arbetsplatsen. Genom en kvalitativ metod genomfördes nio semistrukturerade intervjuer med personer i en chefsposition på mansdominerade branscher. Data analyserades med stöd av en induktiv tematisk analys vilket resulterade i fyra huvudteman. Det första huvudtemat var *branschkultur* som behandlar ämnen som jargong och generationsskifte. Det andra huvudtemat var *ledarskapets utmaningar och fördelar* som handlar om att som chef orka korrigera beteenden, föregå med gott exempel samt relationer mellan chef och medarbetare. Avslutningsvis berörde temat hur cheferna arbetade med mångfald på arbetsplatsen. Det tredje huvudtemat var *säkerhetskultur* som handlar om att förtydliga och förstärka beteenden och förväntningar. Det fjärde huvudtemat var *förändringsarbete* vilket belyser chefernas egna stöd och arbetsplatsens värderingar.

Nyckelord: Organisationskultur, Arbetsplats, Ledarskap, Mansdominerad bransch, Arbetsjargong

Title: It's all about the grind - Leaders work to counter unwanted cultures within male dominated work places.

Abstract

The purpose of this study was to identify what business executives do to counteract unwanted cultures within male dominated trades. This study will investigate two questions that are based on how business management experience the culture within an organization and what they do to actively prevent unwanted norms, attitudes and values in a work place. Nine semistructured interviews were conducted utilizing a qualitative method. All interviewees were in a position of power within male dominated trades. Collected data was analysed with an inductive thematic analysis which resulted in four main themes. The first main theme was *trade culture*, within which jargon and generational shift are discussed. The second main theme was the *challenges and advantages of leadership*. This theme discusses company leaders' ability to correct behaviors and be a good role model. It is also about diversity and employer - employee relations. The third main theme was *safety culture*, which concerns the idea of clarifying and reinforcing certain behaviors and expectations. The fourth and last main theme was the *work of change*. This theme enlightens the support that leaders may offer, as well as the values that permeate a workplace.

Keywords: Organizational culture, Work place, Leadership, Male dominated work places, Work jargon

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till samtliga respondenter som trots den hektiska tiden under pandemin deltagit i undersökningen och visat ett stort engagemang för vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Mårten Eriksson på högskolan i Gävle för ovärderlig feedback och en god vägledning under arbetets gång.

Gävle,

Maj 2021

Lina Nyblom & Ronja Sirberg

Introduktion

På många arbetsplatser förekommer problem med negligering av säkerhetsföreskrifter, inre konflikter och sexism. Sådana företeelser kan härledas till vad man kallar för organisationskultur. Aftonbladet (2017) skrev en artikel där det till följd av en organisationskultur som tillåter skämt som skapar rädsla, kollegor som tar sig friheter att bete sig hur de vill och arbetsgivare som inte tar ansvar, startades ett uppror inom den mansdominerade byggbranschen, *#Sistaspikenikistan*. Upproret grundades i den utsatthet som machokulturen skapar samt arbetsplatsens brister i att samtala, ge konsekvenser och att arbeta förebyggande för att motverka dessa normer. Den här uppsatsen handlar om hur man på ledningsnivå kan påverka organisationskulturen.

Hartnell et al. (2011) beskriver organisationskultur som en viktig social egenskap som påverkar individens attityd och beteende. Organisationskulturen beskrivs ytterligare av Di Pietro och Di Virgilio (2013) som delade sociala konstruktioner som i generationer kan prägla en organisation. Det kan ses som unika system som varje kultur besitter, vilka vägleder individen genom vissa specifika referensramar utefter vilka normer, värderingar och attityder som speglar organisationen eller arbetsgruppen.

De normer som faller inom organisationen kan beskrivas genom förväntat beteende, principer eller språk (Appelbaum et al., 2007). Beteenden som hjälper till att bevara normer för respekt och ömsesidighet på arbetsplatsen omfattar attityder som visar empati för sina medarbetare och byggande av relationer. Beteenden som upprätthåller respekt och ömsesidighet på arbetsplatsen kräver kommunikation som är respektfull, ansvarsfull, principiell och återhållsam. Beteenden som i stället inte upprätthåller normer om respekt och ömsesidighet karaktäriseras av kommunikation som är stötande, förnedrande, oförskämt eller till och med hotfull (Walsh et al., 2012). Ett negativt avvikande beteende kan exempelvis vara att inte behandla medarbetare med respekt men kan även visa sig i beteenden som att inte följa chefers instruktioner eller att inte komma i tid till arbetet (Steven et al., 2007). De normer och värderingar som finns hos en organisation och dess medarbetare återspeglar det som betraktas som viktigt och värdigt. Sharon et al. (2020) jämför värderingar med en kraftfull drivkraft som resulterar i att individer agerar på ett sätt som främjar de mål som ligger till grund för dessa värderingar. Enligt Albrecht et al. (2020) finns det ett samband mellan de värderingar som finns på arbetsplatsen och arbetstillfredsställelse, attityder till förändring och arbetsprestation. Dessa värderingar som finns på arbetsplatsen är grundläggande för att hantera anställdas motivation och engagemang.

Informell organisationskultur

När det förekommer gruppvärderingar som inte stämmer överens med organisationen pratar man om informella kulturer. En informell organisationskultur kan strida helt eller delvis med organisationens egna uttalade värderingar och normer. Den informella organisationskulturen är istället ett resultat av de gemensamma värderingar, övertygelser och attityder som präglas av alla eller vissa medarbetare och chefer (Falkenberg & Herremans, 1995). En sådan kultur kan exempelvis vara machokultur, vilken mansdominerade branscher är kända för och som präglar en hård attityd och jargong (Byggnads, 2019). En machokultur kan närmare definieras som en maskulin kultur som representerar hur könsroller skiljer sig åt och vad som förväntas av dem. Inom den maskulina kulturen förväntas män vara tuffa, konkurrenskraftiga, självsäkra och fokuserade på materiell framgång. Kvinnor däremot förväntas vara blygsamma, ömma och fokuserade på livskvalitet (Pheko et al., 2017). Machokulturen inkluderas av värderingar och attityder som styrka och manlighet där det kan vara problematiskt att prata om oro eller svaghet (Seaton et al., 2019), där män i mansdominerade branscher visar enligt forskning en förhöjd risk för mentala hälsoproblem. Det kan vara ett resultat av brist på stödjande relationer på arbetsplatsen, överbelastning i arbetet samt arbetsrelaterade krav som förklarar den förhöjda sjukdomsburden. Bakomliggande faktorer för dessa psykologiska problem kan vara maskulina normer som definieras som kulturellt accepterade regler och som påverkar och begränsar individers beteende. Dessa maskulina normer kan vara att inte använda sig av de säkerhetsartiklar som ska tillämpas vid specifika arbeten eller att inte vara bekväm i att uttrycka oro samt att undvika användandet av hälsovårdstjänster (Milner et al., 2018).

Säkerhetskultur och arbetsmiljö

Inom mansdominerade branscher förekommer det ofta arbetsmiljöer som innebär risker för medarbetarna och säkerhetskulturen är därav en viktig del i det strategiska arbetsmiljöarbetet. Enligt Arbetsmiljöverket (2020) är säkerhetskultur de gemensamma värderingar, uppfattningar och attityder som chefer och medarbetare har i relation till säkerheten och arbetsmiljön på arbetsplatsen. En god säkerhetskultur definieras av prioriteringar av säkerhet på alla nivåer av verksamheten samt att det genomsyrar kulturen och hur man arbetar. Guldenmund (2000) förklarar säkerhetskultur genom tre nivåer. Först beskriver han den första nivån som kärnan i säkerhetskulturen med omedvetna grundläggande antagandena som genomsyrar hela organisationen. Vidare beskrivs den andra nivån bestående av värderingar och attityder samt den tredje nivån som består av artefakter såsom

säkerhetsaffischer, skyltar och annan skyddsutrustning. Mer djupgående menar Casey et al. (2017) att säkerhetskulturen representerar hur en organisations grundläggande värderingar av säkerhet och de underliggande normerna och antagandena styr medarbetarnas beteende och beslutsfattande när det kommer till säkerhetstänket på arbetsplatsen. Det mer ytliga skiktet av säkerhetskulturen kan benämnas som säkerhetsklimat. Klimat är mer mottaglig för förändringar genom strategisk arbete och säkerhetsutbildningar, medan kulturen återspeglar djupare antaganden.

Negativa arbetsmiljöfaktorer såsom lågt socialt stöd, påfrestande arbete och höga fysiska eller emotionella krav påverkar medarbetare att i lägre utsträckning delta i hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen. Detta tyder på att en bra arbetsmiljö är avgörande för att uppnå positiva effekter av hälsofrämjande på arbetsplatsen. Aktiviteter som erbjuds under betald arbetstid förhöjer dessutom deltagandet i hälsofrämjande aktiviteter. (Jørgensen et al., 2016). En studie av Battams et al. (2014) visade att en kombination av höga krav och ett lågt socialt stöd bidrar till lågt psykiskt välbefinnande och sämre fysisk hälsa. Detta betonar vikten av den psykologiska arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Förändra organisationskultur genom ledarskap

Det kan vara svårt att genom ledarskapet förändra en organisationskultur som har starkt rotade värderingar, visioner och attityder, att förändra en sådan kultur kan vara mödosamt och tidskrävande. Vidare kan en sådan kultur begränsa ledarskapets arbete även om det vore för organisationens bästa (Dull, 2010). Innan det går att förändra en organisationskultur måste ledningen själv förstå den. Ledningen måste se över hur medarbetarna uppfattar och identifierar sig i samband med företagets värderingar och mål. Vidare måste ledningen förstå hur medarbetarna samspelar med varandra och om alla blir rättvist behandlade. Baserat på det kan ledningen bli medveten om den kultur som finns arbetsplatsen och upptäcka områden som är nödvändiga att förändra (Sadri & Lees, 2001). En förändringsinsats som baseras på mångfald och individuellt anpassade subkulturella förändringsinsatser kan underlätta förändringen av kulturen på en organisation. Utöver det så måste de anställda vilja förändras samtidigt som ledningens uppgift är att skapa positiva och stödjande attityder. Det innebär att ledningen måste involvera sina medarbetare i förändringen till den grad som är möjlig och nödvändig för att dem i större utsträckning ska vilja följa med i förändringen (Ogbonna & Harris, 1998). Frontiera (2010) nämner tre steg för att framgångsrikt förändra en organisationskultur. Först måste ledningen identifiera vilka faktorer som hotar organisationens officiella kultur om ingen förändring sker. Sedan måste ett

förändringsarbete påbörjas genom att formalisera en ny inriktning. Slutligen måste ledningen arbeta med att förstärka sina medarbetare när de handlar överensstämmande med de nya antagandena och tillrättavisa när de handlar efter de gamla antagandena.

Vid en organisationsförändring kan beståndsdelar i organisationskulturen påverka känslomässiga reaktioner hos både medarbetare och chefer. Förändring kan utlösa både positiva som negativa känslor som kan bero på en rad olika faktorer som exempelvis de förändringsprocesser som används, under vilken tidsperiod förändringen föreligger samt ledarskapets karaktär i det hela. Det som ligger till grund för hur individer reagerar på förändring samspelar ofta med individens känsla av identitet och tillhörighet till organisationen. När individens egna värderingar överensstämmer med organisationens värderingar så tenderar individen att reagera mer positivt vid en förändring än om det vore tvärtom (Smollan & Sayers, 2009). Därav måste det finnas ett ledarskap som ger förutsättningar, leder och stöttar sina medarbetare till att efterleva organisationens värdegrund. Det kan innefatta organisatoriska mål, policyer och strategier. Organisationens värderingar kan vara avgörande faktorer för organisationskulturen och dess möjligheter till förändring. Därav behövs en tydlig och gemensam värdegrund på arbetsplatsen för att medarbetare ska kunna arbeta mot gemensamma mål och tillvägagångssätt (Wiener, 1998).

Organisationens chefer har ett stort inflytande på den officiella organisationskulturen, men det kan vara dess svårare att påverka den inofficiella kulturen som finns på arbetsplatsen. Därför är det av betydelse att ledarens egna beteenden och attityder också återspeglar organisationens värderingar för att tillsammans med medarbetarna bygga upp en gemenskap och ett engagemang gentemot organisationen och arbetsgruppen. En ledare som visar organisationens gemensamma värderingar i sina egna attityder och handlingar tenderar att stärka dessa värderingar hos sina medarbetare som i sin tur stärker kulturen hos organisationen. Oberoende av formella eller informella chefer så är delad vision, kommunikation, relationer, gemenskap, vägledning och karaktär viktigt för ett autentiskt ledarskap i organisationer (Pielstick, 2000). Alvesson och Sveningsson (2003) menar på att chefer som informellt går med, lyssnar på och pratar med sina medarbetare kan ha ett positivt inflytande på arbetsmiljön men även får sina medarbetare att känna sig synlig, respekterad och viktig för verksamheten. Vidare så indikerar Carmeli et al. (2010) att ett inkluderande ledarskap är positivt kopplat till psykologiskt säkra arbetsplatser, vilket i sin tur resulterar i ett ökat engagemang. Parmer och Dillard (2019) menar att ledare som är empatiska och skapar värde och mening i medarbetarnas arbetsroller kan resultera i kreativa ansträngningar hos medarbetarna som i sin tur kan resultera i en positiv attityd gentemot ledningen. När ett

kreativt och innovativt tänkande hos medarbetare inte stöds eller rent av blockeras ger det i största del negativa uppfattningar gentemot ledningen.

Ledare förväntas demonstrera beteenden som ska avspegla organisationens värderingar och arbeta främjande för kulturell förändring men för att komma dit behöver även ledaren stöd från kollegor eller chefer (Dickey, 2016). En studie visade att organisationer som såg värdet hos sina chefer visade bättre resultat än organisationer som inte såg samma värde hos sina chefer (Frontiera, 2010). Ledarskapets framgång i förändringsarbeten är således skäligen beroende av sin relation till andra ledare inom organisationen (Ford, 2005).

Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur chefer arbetar strategiskt för att motverka oönskade informella organisationskulturer inom mansdominerade branscher.

Frågeställningar

1. Hur upplever chefer organisationskulturen på arbetsplatsen?
2. Hur arbetar chefer för att motverka oönskade normer, attityder och värderingar i organisationen?

Metod

Ämnet som undersökts har sin grund i den uppmärksamhet som senare år florerat gentemot maskulina stereotypa beteenden. Det har exempelvis skapats program som 'machofabriken' där målet var att våga avvika från maskulina stereotypiska beteenden (Jewkes et al., 2015). Av det har vi valt att undersöka chefers upplevelser av organisationskulturen på deras företag och hur de tänker om arbetet för att motverka oönskade organisationskulturer. För att fånga dessa upplevelser valdes en kvalitativ metod med induktiv tematisk analys av intervjuer.

Deltagare och urval

I studien deltog nio respondenter från sex olika mansdominerade organisationer. Deltagarna valdes ut strategiskt genom ett målinriktat urval (Braun & Clarke, 2013) då kravprofilen för studien var att deltagarna besitter någon form av chefsposition inom en mansdominerad bransch. Vid rekryteringen av deltagarna kontaktades chefer från olika organisationer i Mellansverige via mejl med innehållande informationsbrev (se bilaga 1)

gällande studien och dess syfte. Respondenterna som deltog bestod utav både män och kvinnor i blandade åldrar.

Tillvägagångssätt

Efter informationsbrevet var skickat till de olika cheferna kontaktades de efter några dagar via telefon för uppföljning av informationsbrevet samt bokning av intervjuer. Därefter konstruerades en egen semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 2) där intervjufrågorna grundades på de aspekter som lyfts i inledningen. Intervjuguiden är bestående av 17 öppna frågor med tillhörande följdfrågor organiserat i kategorierna: allmänt, organisationskultur, chefsroll, ledarskap. Intervjuerna inleddes med muntlig information från informationsbrevet innehållande studiens syfte, uppskattning av tidsåtgång samt praktisk information om respondentens deltagande. Respondenten informerades om att deltagandet var frivilligt samt att all data kommer behandlas konfidentiellt. Båda författarna deltog vid varje intervjutillfälle där ena hade en intervjuade roll och den andra en observerande roll.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via Zoom, Teams eller telefonsamtal på grund av coronapandemin. Intervjuerna varade mellan 35-55 minuter och spelades in via appen 'Röstmemon'. Varje ljudfil transkriberades samma dag och togs sedan bort från appen.

Dataanalys

Som analysmetod valdes induktiv tematisk analys enligt Braun och Clarke's (2013) modell vilken identifierar och analyserar teman och mönster från det samlade materialet i relation till studiens syfte och frågeställningar.

Efter att varje enskild intervju avslutats transkriberades den ordagrant och noggrant av den som hade den observerande rollen under intervjun. Skratt, pauser och andra ljud som inte kan skrivas i ord transkriberades följande: [skratt], [paus], [eh]. När alla transkriberingar var klara inleddes första steget i analysprocessen där materialet reducerades genom att analysera vad varje intervjutext verkligen handlade om. Detta gjordes genom att läsa igenom varje intervju ett par gånger för att urskilja och ta ut nyckelord för varje intervju. Det första steget i analysprocessen utfördes av författarna var för sig för att minimera chansen att påverka varandras uppfattningar av materialet.

I nästa steg av analysprocessen jämfördes de olika analyserna och nyckelorden. För att skapa en överblick så parades nyckelorden ihop till olika huvudteman. Enligt Braun och Clarke (2013) beskrivs teman som underliggande meningar i det som respondenten beskriver.

Intervjumaterialet lästes igenom ytterligare en gång för att då utgå från studiens frågeställning i sammanhang med nyckelord, teman och studiens syfte.

I analysprocessens tredje steg kodades de olika temana som valts ut och delades in i underteman. Detta gjordes genom att citat från intervjumaterialet lades under respektive tema som det representerade, vilket gav förutsättningarna för att kategorisera de olika citatens egna aspekter av temats dimension. Om olika aspekter av samma dimension kunde identifieras så kategoriserades de in i underteman. Huvudtemana beskriver den stora gemensamma dimensionen medan underteman beskriver de olika inriktningarna inom det. När huvudteman och underteman stod helt klara gjordes ett urval av alla citat som fick representera samtliga huvudteman och underteman, vilket återfinns i studiens resultatdel (se figur 1).

Forskningsetiska överväganden

Etiska aspekter är viktiga och främst i kvalitativa undersökningar då deltagandet oftast är lägre och respondenterna ger så mycket information om sig själva och sina upplevelser (Braun & Clarke, 2013). De fyra krav som ställs på denna studie är: *informationskravet; samtyckeskravet; konfidentialitetskravet; nyttjandekravet.*

Informationskravet ställer krav på att förstahandinformationen som kommer fram till respondenten innehåller uppgifter om studiens syfte samt innebörden av deltagandet. Respondenten ska även informeras om att deltagandet är frivilligt (Vetenskapsrådet, 2002). Med hänsyn till informationskravet skickades ett informationsbrev (se bilaga 1) ut till samtliga respondenter samt ytterligare upprepning av informationsbrevet vid intervjutillfället.

Samtyckeskravet föreskriver att uppgiftslämnaren ger sitt samtycke för deltagande i studien samt att respondenterna informeras om att de har rätt att avbryta sin medverkan när som helst (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla samtyckeskravet informerades respondenterna om deltagarvillkor och rätten till att avbryta deltagandet både i informationsbrevet samt muntligt vid intervjutillfället. Samtliga respondenter fick vid intervju även ge sitt samtycke till att delta i studien.

Konfidentialitetskravet ställer krav på att alla personliga uppgifter skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Det innebär att all data som antecknas, lagras och rapporteras ska inte gå att kopplas till eller identifiera enskilda individer eller organisationer (Vetenskapsrådet, 2002). I informationsbrevet samt vid intervjutillfället gavs information om behandling av data samt respondentens anonymitet. Detta innebär att respondenten samt den tillhörande organisationen förblir anonyma och oidentifierbara genom hela studien samt att all insamlat material raderas efter slutligt godkännande av studien.

Därav benämns respondenterna som respondent 1-9 och om organisationernas namn förekommer i citat ersätts dessa med "X". Det förekom benämning av olika specifika arbetsroller/grupper som i resultatet ersattes med namnen "tjänstemän" och "kollektivanställda".

Nyttjandekravet beskriver principer kring användandet av den datainsamling som gjorts tillhörande studien. Kraven som ställs är att materialet inte får användas eller utlånas till andra icke-vetenskapliga syften samt endast användas till studien och enligt dess syfte. Materialet får heller inte användas på sådant vis som kan skada eller påverka respondenten privat (Vetenskapsrådet, 2002). Detta innebär att materialet tillhörande denna studie endast får användas i utbildningssyfte. Samtliga respondenter informerades om att studien kommer att resultera i ett examensarbete samt presenteras både muntligt och skriftligt till kurskamrater samt handledare och examinator för att sedan publiceras på plattformen DIVA.

Resultat

Resultatet presenteras nedan i fyra huvudteman, *branschkultur*, *ledarskapets utmaningar & fördelar*, *säkerhetskultur* samt *förändringsarbete* med respektive underteman (se figur 1) som framkom av dataanalysen.



Figur 1. Huvudteman med respektive underteman som framkom utifrån dataanalysen.

Branschkultur

Att det finns en relativt generell uppfattning av branschkulturen mellan de olika mansdominerade organisationerna var något som framkom vid intervjuerna. Den upplevda

branschkulturen kan reflekteras i följande underteman och presenteras därav genom följande underteman: *jargong och generation*. Resultatet visar upplevelser av tydliga jargonger och ett generationsskifte som har påverkat kulturen.

Jargong. Det framkommer ur dataanalysen att jargongen generellt skiljer sig åt mellan arbetsgruppen tjänstemän och kollektivanställda. Respondent 3 beskrev: *“Vi jobbar ju med dels tjänstemän, och dels kollektivanställda och där tror jag att det finns kulturer. Det krockas ju”*. Samtliga respondenter beskrev att jargongen mellan de kollektivanställda är hårdare och att det kan gå ut över andras bekostnad. Flera respondenter upplevde även att hårda skämt och attityder var vanligt förekommande och ibland till och med svårt att avgöra om det skedde i båda parter samtycke.

Normerna och attityderna i branschen, som jag kanske inte märker så mycket av i mitt arbete. Men som märks otroligt mycket ute hos våra arbetare, för att det är en extrem mansdominerad bransch. Det är en ganska machokultur, grabbig kultur. [...] så jag tror att där är det nog ganska tuffa attityder som finns som påverkar våra anställda. [...]. Sen såklart att det kan skämtas, det kan skämtas ibland på andras bekostnad, och det är väl en del av jargongen. (Respondent 5)

En del av respondenterna beskriver även att den hårda jargongen mer ofta upplevs som gemensam mellan de involverade parterna. Respondent 1 beskrev: *“Det kan ju vara lite ruffare bland de kollektivanställda. [...] ibland blir man liksom ‘men gud skämtar ni eller skämtar ni inte’. Men det är liksom deras jargong som de har med varandra”*. Det som resultatet visar gällande jargongen är att den nämns av samtliga respondenter som ett samband med machokulturen men att det isåfall skulle existera på kollektivsidan. Respondent 9 beskrev en händelse kopplad till machokulturen: *“Jag hade ett möte där jag fick dra i handbromsen, för att då pratade man om ‘happy wife happy life’”, vilket är ett ordspråk som brukar användas skämtsamt nedvärderande gentemot kvinnor*. En del av respondenterna trycker på att de kommit en bra bit ifrån machokulturen som är typiskt kopplad till deras branscher. Men att det fortfarande kan visa sig bland vissa eller flera individer på arbetsplatsen.

Vi har kommit ifrån den där machokulturen. [...] Det har ju varit väldigt mansdominerad bransch tidigare, det är fortfarande ganska mansdominerat hos de kollektivanställda men vi

som jobbar som tjänstemän uppe på kontor, i arbetsledningen, där är vi ganska långt gångna.
(Respondent 4)

Detta resultat visar på att cheferna fortfarande ser den här jargongen som är typisk för machokulturen på arbetsplatserna men att den inte finns i samma utsträckning som den gjort tidigare och att det oftare sker i samtycke mellan de olika parterna. Flertalet respondenter beskrev även att de trots den hårda jargongen upplever organisationskulturen som bra och sund. Respondent 9 beskrev deras nuvarande företagskultur som: *“asså det är en företagskultur som är väldigt speciell därför att den är väldigt vänlig och inkluderande. Det är liksom fint, det finns en bottenplatta som är väldigt trygg och stabil”*. Respondenten fortsätter att beskriva deras kulturrena.

[...] här har ju vi fått jobba jättemycket med det här med normer och värderingar. Jag pratar mycket om värderingar också just ifrån att vi har satt en värdegrund för vårt arbete för att få någon slags ram att hålla oss inom. Så det har varit en lång och ganska svettig resa kopplat till det här ska jag säga, därför att vi har fått börja trycka den här kulturen i en viss riktning och det har varit ganska mödosamt bitvis. (Respondent 9)

Respondenten menade på att vägen till den sunda kultur som upplevs i dagsläget har varit lång och mödosam, men att respondenter ser att de redan lyckats med att styra organisationen mot en sundare kultur i jämförelse med tidigare. Även respondent 4 upplever kulturen på arbetsplatsen som sund: *“Jag tycker att det är en ganska bra kultur gällande normer på våra arbetsplatser generellt”*.

Generation. Att cheferna menar på att machokulturens jargonger fortfarande finns på arbetsplatserna men mer sällan och hos vissa eller flera individer är det mer än hälften av respondenter som nämner att den isåfall förekommer hos den äldre generationen arbetare. Respondent 3 beskrev: *“Det är klart att det finns säkert någon form av machokultur nånstans hos vissa, framförallt äldre generationen”*. Flertalet respondenter beskrev hur deras verksamheter har gått ifrån machokulturen i och med olika förändringsarbeten med organisationskulturen de senaste åren och att branschen präglades i större utsträckning av machokultur för flera år sedan.

Det är klart att det finns en kultur men jag tror att x-branschen framförallt har ju gått igenom en ganska stor förändring tycker jag iallafall. Jag har ju sett under mina 30 års tid, sett allt som inte är okej, som jag var lite inne på, lite macho. (Respondent 3)

Respondent 4 beskrev det som: *“Det handlar nog ganska mycket också om ett generationsskifte i x-branschen, att en stor del av 50-talisterna har gått i pension nu och det var svårare att få dom att rätta in sig i ledet [...]”*. Ytterligare beskrev respondenten att det är svårare att få med sig den äldre generationen på saker som skiljer sig från ’hur det var förut’: *“[...] exempel med skyddsglasögon, handskar för tio år sedan, ett krav på det det är väl det som vi har sett, har funkat sämst, att folk fuskar med”*. Respondent 5 intygar att de anställda som haft svårast att anpassa sig efter organisationens förändringar och utveckling är av den äldre generationen: *“Det är liksom svårt att lära gamla hundar att sitta. [...] om du är en äldre man så tror jag, du har jobbat många år i branschen, ‘du vet nog’”*.

Ledarskapets utmaningar & fördelar

Något gemensamt för samtliga respondenter var vikten av ett bra ledarskap. Samtliga beskrev hur viktigt det är som chef och från ledningens sida att visa ett genuint intresse för varje enskild individ samtidigt som det är viktigt med ett avstånd i relationen mellan chef och medarbetare. En ytterligare återkommande gemensam beskrivning var att man som chef måste kunna visa vad som är rätt och vad som är fel samt att chefen måste orka påpeka dessa. Resultatet av ledarskapets utmaningar och fördelar kommer att presenteras genom följande fyra underteman: *att orka korrigera, föregå med gott exempel, relationer och mångfald*.

Att orka korrigera. En gemensam åtgärd som samtliga respondenter uttrycker att de upplever som viktigt för att motverka oönskade normer, attityder och värderingar är direkt korrigering. De menar på för att stoppa felbeteenden så lär det korrigeras direkt för bästa effekt.

Det är lättare att handskas med om man tar det direkt, efter direkt handling det vill säga. [...]. För det blir svårare att ta upp det, det kanske glöms bort, faller mellan stolarna. Man måste agera på en gång. Det är flera gånger jag inte agerat på en gång och då får man sota för det längre fram. (Respondent 1)

Det respondenten menar på är att det komplicerar processen att lösa ett problem om det inte tas på en gång. Uppstår det små saker som inte korrigeras direkt kan det få en effekt som 'många bäckar små' och det är därav stor vikt att korrigera felbeteende på en gång för att undvika framtida problem. Respondent 9 beskrev det som: *"Man måste aktivt gå in och bryta. Det finns jargong men vi jobbar aktivt med att bryta den hela tiden när det liksom uppstår"*. Att som chef hela tiden vara på sina medarbetare och korrigera direkt beskrevs av några respondenter som lite kämpigt. Respondenterna trycker på att man som chef måste orka ta tag i alla situationer och beteenden som motstrider organisationens värderingar men också att våga ta varenda korrigering. Respondent 1 beskrev en sådan situation som: *"Man måste orka ta de frågor som kommer. [...] vissa samtal är jobbiga. Då kan man dra sig lite för det, så det gäller att man orkar och vågar liksom bara fortsätta"*. Utöver att bara korrigera lyfte några respondenter vikten av att ge och visa stöd till sin medarbetare i samband med en korrigering. Respondent 2 beskrev: *"Är de så att de inte efterlevs, då tar vi tag i det och följer upp det och korrigerar det o stöttar i det. Så vi ställer både krav och ger stöd"*. Ytterligare en respondent menade på att uppmuntra bra beteenden är av lika stor vikt som att korrigera fel beteenden. Så här beskrev respondent 6 det: *"det handlar ju inte bara om att korrigera, det handlar ju om att uppmuntra bra beteenden"*. Det resultatet visar är att direkt korrigering är ytterst viktigt och att man som chef måste orka ta tag i problemen på en gång för att undvika att problem som uppstår växer eller fortgår.

Det kan ju vara så att det ibland går lite på rutin och då kan man behöva väcka upp individen som kanske omedvetet får fel attityd eller inställning. [...] det är inget fel på individen om det går åt det hållet, ibland så behöver man bara rätta in dom på banan. [...]. Där försöker både jag och företaget då, se till så att vi har rätt attityd hela tiden då. Sen har vi uppföljning vartannat år och då blir det också som en liten ny reminder. (Respondent 4)

Även respondent 4 kommer in på det stöd som chefen måste tillgå sina medarbetare. Det respondenten menade på var att det är enkelt att falla tillbaka i gamla spår och att det då inte alltid räcker med korrigering utan även stöd. I detta fall visade sig stödet genom uppföljning och upprepning av hur man som medarbetare ska bete sig på arbetsplatsen men också att chefen visar och uppmuntrar detta i det vardagliga arbetet. Respondent 3 ger även ett exempel på när man som chef behöver kliva in och rätta in sina medarbetare på banan:

Folk kan ju ha fel men då måste vi som chefer kliva in direkt och liksom bryta mönstret och agera. Fel kan alla göra [...] men sen är det ju inte okej när det går över gränsen och det är då vi måste tala om att det inte är okej. (Respondent 3)

Slutligen så nämns en gemensam faktor hos samtliga respondenter, upprepning. För att upprätthålla den kultur organisationen önskar gäller det att som respondent 9 beskrev det: *“bara nöta nöta nöta”*.

Föregå med gott exempel. För att arbetet med korrigerande och uppmuntran ska kunna fungera så nämnde samtliga respondenter att det är viktigt hur man själv beter sig. Flertalet respondenter beskrev att det till stor del handlar om att föregå ett gott exempel inför sina medarbetare. Respondent 2 beskrev: *“Jag tror att mycket återspeglas hur jag är också, jag måste ju föregå med ett gott exempel”*. Om chefen inte tar till sig och följer de riktlinjer och värderingar som arbetsplatsen står för så kan de själva inte förvänta sig att medarbetarna gör detsamma. *“Sätter chefen alltid på sig hjälm när han går ut och alltid följer dom regler som finns [...] då gör ju även alla andra det”*, förklarade respondent 5. Att som chef föregå med gott exempel handlar också om att influera medarbetarna i det vardagliga arbetet. Det handlar kanske inte bara om att göra rätt saker på rätt sätt, utan även att som chef vara en inspiration och influera sina medarbetare. Respondent 3 beskrev det som: *“Man har en viss målbild, vad man vill uppnå. Men det gäller också att gruppen har förstått vad målbilden är. Jag kan vara målbilden”*, där respondenten menar på att det är viktigt att själv vara den medarbetaren som man vill se hos sina andra medarbetare. Det innebär att respondenten vill genom att vara ett gott exempel inspirera sina medarbetare till att arbeta och efterta normer, attityder och värderingar som chefen själv visar. Respondenten fortsätter att trycka på de viktiga faktorerna för att ge sina medarbetare de förutsättningar som de behöver för att uppfylla de krav som finns i deras arbeten.

[...] sen ser jag mig själv som en plog framåt, som liksom plogar vägen för dom andra och försöker göra livet lite lättare och underlätta för våra chefer framförallt. Jag försöker jobba otroligt mycket med motivation, inspiration och dessa dagar när vi inte kan ses så mkt så är det grymt viktigt. Just det här med att, små kommentarer, som skapar motivation och ge lite feedback. Feedback är ju tycker jag alldeles för dåligt, många chefer missar ju att ge en klapp på axeln eller talar om hur duktig du var, ‘bra gjort’. Det behövs inte så mycket. (Respondent 3)

Respondenten menar även på att dessa faktorer som ger bra förutsättningar är motivation och inspiration men också hur viktigt det är med det lilla som att ge lite feedback. En annan respondent beskrev även ett exempel på hur respondenten arbetar med att påverka på vardaglig basis:

[...] man försöker iallafall börja dagen på ett positivt sätt. De har jag märkt är uppskattat och att det påverkar gruppen. [...]. Att man börjar dagen på blankt blad och man hejar på alla när man kommer och liksom, 'ja men det här blir en bra dag'. Det kan jag tycka påverkar gruppen positivt. (Respondent 7)

Respondent 7 menar då på att positiviteten märkbart smittar av sig om det kommer från ledningen riktat mot medarbetarna och att det är en liten sak som kan göra stor skillnad på arbetsdagen.

Relationer. Som chef är det viktigt att föregå med gott exempel, korrigera men också ge sina medarbetare stöd. Ytterligare en faktor som några av respondenterna uttryckte som viktig var relationen till sin medarbetare. Det visade sig vara viktigt att som chef visa att man ser sina medarbetare. Lika viktigt visade det sig att inte komma sina medarbetare för nära, eftersom det kan komma att påverka deras position som chef.

Vi på x har något som kallas one-to-one samtal som också kommer uppifrån och det är egentligen att vi var sjätte vecka ska helt informellt prata lite strunt med våra medarbetare och bara fråga hur man mår, hur man har det hemma. Bekymmer liksom allt, högt och lågt. Ingen speciell agenda och det tycker jag är otroligt lärofullt. Att bara ge varje en liten stund och visa de och se dem, då får vi ett bra team, ett bra engagemang. Det gör det lättare att jobba med normer och attityder hela tiden också. Vi får ett gäng som drar åt samma håll. Så jag investerar lite tid där att se våra medarbetare och lyssna på dem, och stötta de så vinner man väldigt mycket tid genom att minska andra konflikter och andra problem. (Respondent 4)

Respondenten beskrev hur viktigt det är med det privata samtalet mellan medarbetare och chef samt hur organisationen arbetar för att främja dessa relationer genom att avsätta arbetstid för just dessa typer av samtal. Det ger chefen och medarbetaren de rätta förutsättningarna till att bygga en god och sund relation till varandra. Respondenten menar även på att dessa samtal som handlar om allt möjligt kan underlätta ledningens arbetet med normer och attityder hos sina medarbetare. "Alla har inte det där hemma. Så det är jätteviktigt att man

ser, att man är nära medarbetarna”, förklarade respondent 1. Respondenten menar på att det där lilla samtalet kan då ge medarbetaren mycket mer än vad chefen själv inser. Genom att ge medarbetaren tid till att prata av sig om något som exempelvis oroar dem angående arbetet eller privat. Respondent 3 beskrev att samtalet ger chefen en bra grund till att bringa ett bra ledarskap:

Jag tycker att det är sjukt viktigt att man har det samtalet för då förstår man hur folk fungerar i utsatta situationer eller arbetstillfällen. [...]. Ska man coacha och vara chef och ledare så måste man kunna sina medarbetare annars är det jättesvårt att lära och att hjälpa om du inte har den kollen. (Respondent 3)

Att som chef känna sina medarbetare och veta hur de fungerar i olika situationer både i arbetstillfällen, men även hur individen fungerar privat, ger chefen bra förutsättningar att i sitt ledarskap ge rätt stöd till rätt individ. Denna förutsättning kan då alltså grundas i ett enkelt litet samtal. En annan respondent menar även på hur relationen kan påverka medarbetarnas vilja att hänga på och acceptera chefens ideér:

Hur blir man en ledare, jo de blir man genom att man skapar goda relationer med medarbetarna, så att de vill följa med på det man hittar på. Och det innebär också att man är en bra ledare. För att bli en bra ledare så behöver du va intresserad och nyfiken på varje ny människa, för varje människa är helt unik. (Respondent 2)

Lika viktigt som det är för cheferna att se och höra sina medarbetare upplever flertalet respondenter att avståndet i relationen påverkar för hur chefer kommer att kunna hantera utsatta och tuffa situationer. Respondent beskrev det som:

Jag är ansvarig över 250 anställda men jag kan inte umgås med dem privat. Värdelöst skulle jag vilja säga. Jag skulle gärna kunna tänka mig grilla och umgås, men det går inte. Där är det liksom stopp, [...] du kan inte vara för kompis, för då tappar du respekten. [...]. Jag har gjort det misstaget när jag inte har gjort det och då får man stå hårt, då blir man liksom inte respekterad. När det blir tuffa utsatta frågor, då får du inte respekten med dig på samma sätt. (Respondent 3)

Respondenten beskrev utifrån tidigare erfarenheter av att vara 'för nära' sina medarbetare, då respondenten inte upplevt den respekt som behövs vid vissa tuffa situationer. En annan respondent intygar hur chefsrollens handlingar kan strida mot individens privata åsikter:

Ibland måste jag fatta beslut som chef på företaget. Men som X så hade jag kanske sett det utifrån ett annat perspektiv, att jag hade velat behålla honom eller henne, men man har ju ett ansvar som chef att se till att verksamheten är så effektivt som möjligt och så lönsam som det går. (Respondent 8)

Resultatet visar att som chef måste man kunna kontrollera sina relationer till sina medarbetare. En relation får inte sätta käppar i hjulet vid bland annat chefbeslut eller konflikter. Samtidigt så ger relationer till medarbetarna chefen förutsättningar till att leda sitt och medarbetarnas arbete framåt.

Mångfald. Utifrån intervjuerna framkom det att flertalet respondenter upplevde svårigheter med att skapa mångfald på arbetsplatsen. Anledningen pekade på brist av jobbansökningar från bland annat kvinnor. Flertalet respondenter beskrev mångfald som något positivt och att det skapar en bra gruppdynamik men att det inte är någon som gör en jättesatsning där. Respondent 2 beskrev: "Tyvärr skulle jag väl vilja säga att de är ganska trögt med mångfald. [...]. Fastän vi jobbar på det, är det svårt att få till det". Respondent 3 beskrev samma problem: "Vi är ju en mansdominerad bransch tyvärr och där får vi jobba med mångfalden ganska hårt". Ytterligare en respondent beskrev problemet med mångfald främst vid rekrytering:

Jag kollar ju på kompetensen. Kan man få in åldrar, ursprung, kvinnligt, manligt så är det jättebra. För det skapar jättebra dynamik i gruppen. Tyvärr ska jag säga så får vi jättelite ansökningar från tjejer. Det är mest män. Så vi blir jättegglada när vi ser att det är en tjej med kompetens som vi kan ta in. Men tyvärr har vi inte jättemånga. (Respondent 1)

Resultatet visar på att respondenterna gärna hade vilja se mer mångfald i sina arbetsgrupper men att det är svårt att få in ansökningar eller kandidater med behörighet från speciellt kvinnor och individer med olika kulturella bakgrunder. Respondent 8 upplever också att mångfaldsarbetet vid rekrytering inte är något organisationen har satsat på. Respondenten beskrev det som: "Det är inget jätte allmänt känt mångfaldsarbete som vi har drivit på

företaget. Det kan jag verkligen inte säga att det är. [...]. Det är inte så att det är uttalat att man jobbar med det på företaget”. Respondenten förklarar att det och andra sidan är mer kvinnor som anställs än vad det anställs utifrån olika etniciteter: “Sen gör man bra rekryteringar, även om det är mansdominerad så definitivt har vi kvinnor, men jag kan inte säga att det är en satsning så inom religion, etnicitet eller så”. Trots att det saknas mångfald på arbetsplatserna så försöker en respondent hitta faktorer som kan bidra till att mer kvinnor söker sig till branschen:

Det är fortfarande för få kvinnor som jobbar i de här yrkena. Och då jobbar vi med hur vi marknadsför oss och material som går ut. Det är viktigt att ha kvinnor med för att attrahera eller när man föreläser eller berättar om branschen att man faktiskt använder de kvinnor som finns för att inspirera till det. (Respondent 6)

Respondenten förklarar att de arbetar på att rikta och forma marknadsföringen på ett sådant sätt så att det attraherar kvinnor att söka sig till branschen. En annan respondent beskrev samma arbetssätt med marknadsföring men menade även på att samhället också påverkat hur speciellt kvinnor väljer att söka sig till branschen:

Vi är ute i skolor, vi föreläser, vi promotar ju olika såna här när du ska söka in yrkesval, vi försöker vara där vi behöver vara i olika sammanhang och berättar om vår bransch då för alla. [...]. Man ser ju väldigt mycket kvinnliga lastbilschaufförer just nu, det har jag reagerat på. Det finns ju också väldigt mycket TV-program idag som handlar om lastbilschaufförer och kvinnor osv. Och då blir det helt plötsligt ganska intressant att folk vill jobba. (Respondent 3)

Utöver att det upplevs svårt att få in mångfald vid rekryteringar så beskriver även några respondenter hur det är att arbeta med mångfald i arbetsgrupper. Respondent 3 beskrev det som: “Det skapar också en del gnissel med all rätt”. Respondent 7 beskrev samma utmaning som: “För de blir, vad ska jag säga, det blir väldigt enkelt att ha en homogen grupp, och homogen grupp i vårt fall det är ju en medelålders man. De är den homogena gruppen”. Respondenten menar på att det är enklare att arbeta med en homogen arbetsgrupp. Respondenten beskrev vidare: “Men nu har vi ju börjat röra om lite i grytan”, vilket respondenten menar på är att organisationen har gått från en helt avsaknad av mångfald till att få in mer mångfald i sina arbetsgrupper. Respondenten berättade också att med en mer blandad arbetsgrupp så kommer fler frågor och mer komplex, som exempelvis vabb och

missförstånd på grund av språk. *“Men det är ju också mycket roligare. De händer ju mer”*, förklarar respondenten.

Säkerhetskultur

“Det handlar om att bygga en säkerhetskultur och det gör man inte över en dag”, beskrev respondent 6. Då studien undersöker organisationer inom mansdominerade branscher förekommer det farliga och riskfyllda arbetsplatser och arbetsuppgifter hos i princip alla deltagande organisationer. Ett tydligt tema som kunde identifieras i dataanalysen var säkerhetskultur. Det här temat visar ett resultat av hur de olika organisationerna arbetar med att bygga sin egna säkerhetskultur, men också hur de arbetar med att upprätthålla den.

Grunden i alla respondenters säkerhets- och arbetsmiljöarbete var något de hade gemensamt. Dels eftersom deras arbetsplatser är farliga och utsatta för olika risker, men även för att organisationerna enligt lag måste utföra vissa arbeten gällande säkerhet och arbetsmiljö. Respondent 9 förklarade deras grundläggande arbete med säkerhet och arbetsmiljö följande:

Vi jobbar kontinuerligt med systematisk arbetsmiljöarbete och vi har, alltså det är ju flera nivåer när vi jobbar med dom frågorna. Dels så jobbar vi med det kopplat till medarbetarsamtal på individnivå, sedan jobbar man ju på arbetsplatsträffarna med de frågorna och sedan då också så har vi ju samverkansgrupp. Vi följer ju hela tiden upp dom tillbud och olyckor vi har och ser till att vi har en uppföljning på det då så att det inte ska upprepas. (Respondent 9)

Respondentens beskrivning av hur de arbetar grundläggande med detta i organisationen stämmer överens med resterande respondenter där det systematiska kvalitetsarbetet inom säkerhet och arbetsmiljö är en viktig byggsten för samtliga organisationer. *“Vi har intern- och externkontroller [...]. Vi är så pass stora så det kan få förödande konsekvenser om vi inte jobbar med den typen av frågor som vi har”*, förklarade respondent 3 som menar på hur viktigt det är att arbeta med säkerhetsfrågor så väl som att det är viktigt med extern granskning av organisationen.

De vanligaste riskerna inom säkerhetsarbetet beskrevs av samtliga respondenter ha ett samband med rent slarv i säkerhetstänket från medarbetarens sida men även diverse skyddsutrustning. Respondent 8 beskrev: *“Riskerna är ibland det höga tempot och att saker ska gå väldigt fort och då slarvar man”*. Respondenten fortsätter att förklara problematiken

med slarv av just skyddsutrustning: *“Det är obekvämt och jobbigt. Det är inte bekvämt att bära hjälm och då tänker man att ‘äh det händer inte mig’”*. Respondent 7 intygar på att det slarvas med skyddsutrustningen:

Alla vet att det finns skyddsutrustning, ja men det finns ju fallskyddsutrustning och jag ser ju att det inte är alla som sätter på sig det. [...]. De som tycker att det är viktigt tycker heller inte att det är konstigt att sätta på sig handskar när de ska hålla på med kemikalier. Men de som inte är lika riskmedvetna, kanske inte gör det varje gång. (Respondent 7)

Det kan tyckas vara småsaker som det slarvas med när det handlar om utrustning likt handskar där medarbetaren kan klämma ett finger eller liknande. Men respondent 4 lyfter problemet även till verksamhetsnivå:

Det är egentligen två aspekter. Dels så är det människan, vi vill ju att ingen ska skada sig på våra arbetsplatser. Men sen så kostar det ju företaget väldigt mycket pengar att ha sjukfrånvaro. Det är ju så det är också, det är en kostnad i det hela. (Respondent 4)

När en medarbetare skadar sig på arbetsplatsen kostar det pengar för verksamheten att sjukskriva sina medarbetare men också i och med den arbetskraft de går miste om. En del av respondenterna uppfattar att det många gånger är en specifik grupp individer som oftast är de som slarvar med säkerhetsföreskrifter eller skyddsutrustning.

Det är liksom svårt att lära gamla hundar att sitta. [...]. Du är en äldre man, du har jobbat många år i branschen, du vet nog. Det är ingen som ska komma till dig och säga att du måste ha hjälm på dig när du ska ut på plan. (Respondent 5)

Respondent 4 upplever också att det är den äldre generationen som haft det svårt att implementera nya säkerhetsföreskrifter:

Det handlar nog ganska mycket också om ett generationsskifte i byggbranschen, att en stor del av 50-talisterna har gått i pension nu och det var svårare att få dom att rätta in sig i ledet, X kom ju till exempel med skyddsglasögon, handskar för tio år sedan, ett krav på det det är väl det som vi har sett, har funkad sämst, att folk fuskar med. (Respondent 4)

För att bygga en säkerhetskultur bland sina medarbetare krävs det också att utveckla arbetssätten kring upplysningen av säkerhetsarbete. *“Vi tar ständigt fram ny utrustning, som är bättre. Vi digitaliserar en hel del”*, förklarar respondent 8. Det är några respondenter som tycker sig ligga i framkant med utvecklingen av säkerhet och arbetsmiljö och arbetar för att digitalisera och göra information, utbildning etc. mer lättillgängligt för medarbetarna. Respondent 1 beskrev: *“Vi försöker att digitalisera mer och mer för att det ska bli mer tillgängligt för arbetarna”*. En annan respondent beskrev deras strategiska arbete med säkerheten:

Vi har bland annat säkerhetsveckan som vi utför varje år, där vi fokuserar på några viktiga frågor som alla liksom måste lägga av en hel dag till och jobba med. Vi har också varit med och delaktiga i säkerhetsparken, man har byggt vid Arlanda där alla stora företag har varit med och byggt upp för att åka dit och öva. Det finns som en övningsplats som går att bygga upp och testa olika farliga miljöer. (Respondent 5)

Flertalet respondenter förklarar hur deras organisationer arbetar med säkerhet och arbetsmiljö i form av utbildningsdagar, olika möten eller workshops. Men respondent 5 är ensam om att ha tagit säkerhetsarbetet till sådan typ av fysisk övning.

Inom säkerhets- och arbetsmiljöarbete ingår även psykosociala ämnen vilket beskrevs av respondent 6 som relativt nytt inom branschen: *“Den här branschen har ju funnits länge och det har ju varit väldigt mycket fokus på det fysiska arbetsmiljön. 2016 kom det en ny AFS som har krav på att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön [...]”*, vilket är innehållande föreskrifter och allmänna råd från Arbetsmiljöverket som organisationer måste följa (Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Respondenten menar på att just eftersom branschen är så pass utsatt av fysiska risker så har fokuset riktats på det och den psykosociala arbetsmiljön har fått stått i bakkant. En annan respondent förklarar att den psykosociala arbetsmiljön kan vara svår att arbeta med:

Man har möjlighet att lyfta upp arbetsmiljöfrågor på medarbetarenkäten, på medarbetarsamtal. Så vi liksom väver in det från olika håll, men också då i X. Där man kanske mer pratar om psykosociala ämnen som stress, medarbetarskap och så. Arbetsmiljö är ganska tungt och stort ämne så vi försöker väva in det så naturligt som möjligt för att det inte ska kännas för tungt och att de ändå ska vara medvetna om det. (Respondent 1)

Respondenten beskrev att de försöker få in de ämnen som kanske kan vara jobbiga för medarbetarna att svara på eller arbeta med i flera mindre situationer. Respondenten beskrev hur man kommer åt dessa ämnen i samband med medarbetarundersökningar och samtal, vilket även stämmer överens med hur de flesta respondenter beskrev sina arbeten med den psykosociala arbetsmiljön. Men även att de försöker få in det i evenemang som utbildningsdagar, veckomöten och liknande träffar. Respondent 3 menar även på att det är viktigt med vissa riktlinjer på arbetsplatsen för att undvika psykisk ohälsa:

[...] riktlinjer, det låter ju väldigt tråkigt och strikt tycker jag, med regler och riktlinjer men i vissa fall så måste man ha dem. Att man kommer i tid till jobbet, att man inte jobbar för mycket övertid, på grund av att det kan leda till psykisk ohälsa. (Respondent 3)

Respondenten menar på att chefer lär sätta ett regelverk kring hur mycket övertid medarbetare får arbeta. Eftersom för mycket övertid kan resultera i psykisk ohälsa som exempelvis stress.

Förtydliga & förstärka. I allt arbete kring säkerhetskulturen framkom det även ett undertema. Flertalet respondenter arbetar flitigt med att bygga en säkerhetskultur genom att *förtydliga och förstärka*, där vikten av att inse sitt eget värde är en viktig grundsten i det arbetet. En respondent förklarar att de trots all implementering av skyddsutrustning inte kommer ned i olycksstatistiken. Respondenten fortsätter beskriva ett nytt tankesätt som de försöker implementera i säkerhetskulturen för att förhoppningsvis minska risken för olyckor:

[...] ett arbetssätt som ska försöka påverka individerna i att själv inse sitt värde och försöka arbeta med en säkerhetskultur, [...] att man vill komma hem hel och ren, komma hem till familj och så vidare. Försöka hitta det där mjuka faktorerna för att varje individ ska tänka på ett sundare sätt. (Respondent 4)

Genom att hitta det där mjuka faktorerna som påverkar medarbetarna att tänka till en extra gång vid riskfyllt arbete hoppas respondenten att de ska kunna komma ned i olycksstatistiken. Arbetssättet som trycker på de mjuka faktorerna ser fler respondenter som ett inflytelserik faktor till ökad medvetenhet kring de risker som finns på arbetsplatserna. Respondent 2 beskrev samma arbete på följande sätt: "Man måste vara sitt egna skyddsombud varje dag

brukar vi säga”, vilket respondenten menar med att varje enskild medarbetare själva måste vara medvetna om de risker de omges av samt att medarbetaren måste ta sitt ansvar i att använda den utrustning som finns tillgänglig för att minska dessa risker. En annan respondent beskrev hur de lyckats få in tänket kring medarbetarnas egna värde i säkerhetskulturen:

Men då är ofta kollegorna på liksom ‘vafan tänk efter’, ‘det är ju inte värt det’, att man hjälps åt med säkerheten. Exempelvis om man kommer med vanliga skor, då är kollegorna också på och säger ‘du vafan ta på dig skorna med stålhatta, det är inte värt att förlora tårna för att du vill ha snygga skor liksom’. [...] Men allt kommer ju inte fram till mig, men vi ska ge så goda förutsättningar som möjligt för att de ska hålla det och just anledning varför de ska göra det.
(Respondent 1)

Här gav respondenten ett exempel på hur säkerhetskulturen belyser tänket kring individens egna värde samt hur kollegor emellan hjälps åt för att upprätthålla säkerhetstänket.

Respondent 7 instämmer att säkerhetstänket även varierar beroende på varje enskild individ:

“Eftersom de är individen vi har att göra med så finns det ju variation i gruppen hur riskmedveten man är”, respondenten fortsätter att förklara att det finns medarbetare som inte är så riskmedvetna och att de inte ser sitt eget värde i hela säkerhetstänket. För att påverka säkerhetstänket på individnivå förklarar en respondent att mycket fokus sätts på de närmsta cheferna eftersom det är de som kan påverka hur sina arbetsgrupper tänker och resonerar kring säkerhet. Respondenten beskrev det som:

Det sitter ju väldigt mycket i dels ledarskapet, men även i väggarna om man ska se på kulturen som finns på den arbetsplatsen, hur viktigt man tycker att det är. Enda sättet för oss att nå ut är ju via den närmaste chefen och genom att utbilda och försöka få dom att förstå hur viktigt det är. (Respondent 5)

Resultatet visar att samtliga respondenter arbetar omfattande med att förtydliga och förstärka tanken bakom säkerhetsarbetet och av vilken anledning som det är så viktigt.

Förändringsarbete

För att lyckas med förändring upplevde samtliga respondenter några gemensamma viktiga faktorer. Huvudtemat beskriver vikten av rätt kunskap hos medarbetare och chefer för att lyckas med förändring. Av resultatet framkom även två underteman, *värderingar* och

chefsstöd. Vilka beskriver värdegrundens drivkraft i förändringsarbeten samt hur chefernas egna förutsättningar påverkar möjligheten till förändring.

För att kunna förändra oönskade beteenden är det viktigt att öka kunskapen hos medarbetare och chefer i alla möjliga frågor. Det kan bland annat vara att lyfta upp dessa vid olika tillfällen eller utbildningar där medarbetarna själva får reflektera över sina egna och andras handlingar. Respondent 1 beskrev exempelvis hur dem varje vecka flaggar om arbetsmiljön på arbetsplatsen: *“Varje veckomöte lyfter vi upp, har det varit något tillbud, har det varit någon olycka som vi måste lyfta upp, vad kan vi lära oss av varandra”*. Förutom att ta upp arbetsmiljö beskriver respondent 9 ett stort arbete som de gjorde för att öka medarbetarnas kunskap kring bemötande gentemot både kollegor och medborgare på ett korrekt sätt. Respondenten förklarar att det uppstod en vilja på arbetsplatsen att öka kunskapen kring HBTQ-frågor, vilket ledningen löste genom påkostade utbildningar med externa föreläsare inom ämnet. Respondenten beskrev utfallet av utbildningarna följande:

I slutet av första sittningen så skulle vi gå laget runt och så skulle man säga ett ord om hur man upplevt den här eftermiddagen. I princip alla kollektivanställda sa pass. Den sista träffen vi hade, så var det ingen som sa pass. (Respondent 9)

Det respondenten trycker på är att de bara där gjorde en jätte resa på grund av att organisationen från start lade ribban högt för att utvecklas kring dessa frågor. Respondenten fortsätter och förklarar att det här arbetet lönat sig genom att man nu vågar prata om såna här saker: *“Det här gjorde att liksom vi tog ett jättekiv framåt närmare varandra så det tror jag var en framgångsfaktor för oss att bygga ihop kulturerna”*. Ytterligare förklarar en annan respondent hur de försöker arbeta frekvent med olika handlingsplaner och policys för att förebygga och främja bra beteenden:

Genom att vi aktivt jobbar med en jämställdhetsplan som inte har funnits, lyfter vi frågan om mångfald, vi tar upp alla saker som kommer att kunna bli ett problem. Jag känner ibland att man är ju en sån som talar om alla risker hela tiden, vi pratar alkohol och droger, vi lyfter även såna saker. (Respondent 5)

Respondenten menar på att det gäller att öka kunskapen hos medarbetarna innan oönskade beteenden blir ett problem. En annan respondent beskrev hur de på en av deras arbetsplatser gick från att ha ett motstånd till att rekrytera utrikes födda till att vända helt. Respondenten

förklarar att de arbetade med praktikanter från arbetsförmedlingen och hade en medarbetare då som inte kunde svenska, vilket gjorde det svårt för medarbetaren att få komma in i arbetsgruppen. Hur de på arbetsplatsen löste problemet beskrev respondenten enligt följande:

Men då bjöd chefen med en tolk. Så en dag satt de tillsammans med en tolk, där då den här killen kunde berätta sin historia och liksom, de kunde ju kommunicera med varandra, tack vare en tolk. Och efter det så vände det helt och hållet. Och det har ju också gjort att när han kom in på arbetsplatsen så utvecklades hans svenska också. Så det går att jobba med men det krävs ju att man agerar som ledare i de fallen. (Respondent 6)

Resultatet av att chefen bjöd in en tolk till samtal mellan hela arbetsgruppen hjälpte då dem att utveckla sina relationer gentemot varandra men också att öppna upp resterande medarbetare för utrikes födda som de tidigare varit så emot.

Värderingar. Det framkom att flertalet respondenter ständigt arbetar med att förändra oönskade normer, attityder och värderingar som förekommer på arbetsplatsen. Ovan visar resultatet att det inte går att förändra oönskade beteenden från en dag till en annan. Förändring av beteenden är en ständig process. Därav är det viktigt att ha gemensamma värderingar på arbetsplatsen för att ha något att förhålla sig till.

Respondent 4 berättar hur alla nya medarbetare på organisationen får gå en utbildning. Utbildningen syftar till att öka medarbetarnas kunskap kring värderingar och vikten av lika behandling gentemot både kunder och medarbetare för att inte göra etiska övertramp. Respondenten utvecklar: *“Det är någonting jag försöker jobba med i min vardag, att hela tiden främja och påminna mina medarbetare om våra attityder och hur vi beter oss och vår inställning”*. Vidare visar resultatet att flertalet respondenter upplever värdegrunden som ett hjälpmedel för både medarbetare och chefer genom att ha något att förhålla sig till samt när det uppstår oönskade beteenden på arbetsplatsen som måste tillrättas. En respondent beskrev vikten av värdegrunden som:

Värderingar och värdeord lägger ju grunden för ledarskap, det ska hjälpa chefer och medarbetare i att fatta beslut och känna att det här är okej och det där är inte okej. Inom den här ramen är okej att vara men börjar medarbetare hitta på beteenden som är långt utanför då ska man med värdegrundens hjälp, men så där gör vi inte här, det funkar inte. Här är liksom farleden man ska åka på. Så värdegrunden ska hjälpa mig som chef i att styra

medarbetarnas beteenden. Och hjälpa mig att fatta beslut, för mig är det där jätte jätte viktigt. (Respondent 8)

Respondenten förklarade att organisationen därav anlitat en byrå som ska vara till hjälp för att ta fram nya värdeord som ska spegla hur organisationen vill vara utåt mot kunden samt internt mot varandra. Arbetet grundar sig på medarbetarundersökningar där de kommit fram till nya uppdaterade värdeord. Värdegrundsarbetet är av betydelse för att ha som stöttepelare gentemot både medarbetare och chefer. Vidare förklarar en annan respondent värdet i att ha en bra implementerad värdegrund. Respondenten förklarade att de är mitt i en förändring av deras värdegrund då den nuvarande värdegrunden inte speglar företaget. Respondenten trycker på att en bra värdegrund kan vara en bra bas att luta sig tillbaka på när det uppstår bekymmer på arbetsplatsen. Respondenten beskrev arbetet som följande:

Ja men nu har vi ju då kartlagt den här värdegrunden och det som är viktigt är att det inte är någon ledningsgrupp som har suttit och tagit fram den, utan att den är baserad på intervjuer med medarbetare i hela organisationen och olika projektgrupper där man har fått beskriva så som man vill ha kulturen och så som den är när den fungerar bra. Jag vill säga att den inte alltid fungerar bra, då skulle man ju inte behöva jobba med den här frågan. (Respondent 6)

Respondent 3 beskrev att de just nu är mitt uppe i en liknande process där förhoppningarna är att den nya värdegrunden sedan ska fungera som en vägvisare. Respondenten beskrev arbetet följande: *“Det finns ju fina ord som vi använder men vårt jobb nu framåt är att tillämpa orden i vardagen, men också påtala och påvisa vad innehållet och innebörden är”,* vilket respondenten menar på att de arbetar med hur de ska implementera organisationens värdegrund så att det används i det vardagliga arbetet. Samtidigt som de flesta respondenter anser att värdegrunden har en viktig funktion så menar respondent 7 på att det inte används i särskilt stor utsträckning på arbetsplatsen utan endast tas upp vid rekrytering av nya medarbetare. Respondenten förklarar det som: *“Men jag kan säga, alla nya medarbetare får ju gå en utbildning en dag. Då lyfter man ju det där, men sen är det ju inte så mycket prat om det där; så det är en liten pappersprodukt det där”.* Respondenten fortsätter och berättar att det är synd att de inte lyckats implementera värdegrunden i vardagen men att det förhoppningsvis kommer att ske lite ändringar i och med att organisationen har blivit uppköpta och fått en ny VD.

Chefsstöd. Dataanalysen visade att flera av respondenterna upplevde att det stöd som de fick från sina chefer eller kollegor hade inverkan på deras förutsättningar för att arbeta med att förändra eller arbeta strategiskt mot oönskade beteenden på arbetsplatsen.

Respondent 2 beskrev det som: *“Ja, asså det är ju såhär att när de gäller min roll så har jag de absolut bästa förutsättningarna, de stödet jag upplever ifrån ägarna”*. Vidare framkom det under flertalet intervjuer att respondenterna upplever sitt stöd som positivt. Respondent 5 beskrev följande: *“Om jag tycker att något är fel, det är inte svårare än att jag går in till vår chef och säger det, ‘det här måste vi göra någonting åt’. Man blir lyssnad på om man har någon viktig fråga”*. En tredje respondent berättar vilka konsekvenser det kan skapa hos medarbetare om ledningen inte har en god relation och stöttar varandra i sådana frågor:

Vår VD har en väldigt.. Han säger såhär ‘jag kan köpa in allt annat utom HR’, för HR är min viktigaste resurs’. Och det gör ju att det blir en väldigt framdrift i våra frågor [...]. Om våra medarbetare inte är nöjda och vill göra sitt yttersta, då har vi ett stort problem. Och har man den ingången med högsta ledningen så, så finns det en plattform och en arena att jobba på som är väldigt bra. (Respondent 9)

Respondenterna upplever ett stöd från deras chefer och kollegor och att det hjälper dem i att driva projekt framåt. Respondent 8 bekräftade chefernas stöd och förklarade: *“[...] jag måste säga, ledningen har gett mig ett jätte högt förtroende av att driva saker som jag vill”*. Vilket överensstämmer med resterande respondenternas upplevelser av chefsstödet. Resultatet visar alltså då att beroende på vilket stöd och tillit som respondenterna upplever påverkar deras möjligheter till att driva saker framåt. Respondent 3 beskrev även vikten av mentorskapet som man finner hos sin chef eller kollegor: *“Det bra att ha någon form av mentor iallafall, eller ett forum, ett chefsnät där du kan ventilera”*. Respondenten förklarar att de på organisationen har tillgång till ett chefsnätverk där chefer kan bolla idéer, tankar och funderingar, ventilera och finna stöd.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur chefer upplever organisationskulturen och hur de arbetar strategiskt för att motverka oönskade informella organisationskulturer inom mansdominerade branscher. Resultatet visade fyra huvudteman; *branschkultur, ledarskapets utmaningar & fördelar, säkerhetskultur* samt *förändringsarbete*, med respektive underteman.

Huvudresultat

Sammanfattningsvis visade resultatet att respondenterna upplevde organisationskulturen på sina arbetsplatser som överlag sund och bra. Samtliga respondenter uppger att de kommit ifrån machokulturen som tidigare kännetecknat arbetsplatserna, vilket somliga respondenter tillskriver ett generationsskifte. Flertalet respondenter upplever trots det en skillnad mellan kollektivanställda och tjänstemän, där jargongen kunde beskrivas som mycket hård på kollektivsidan. Resultatet visade att respondenterna menade att de hade goda möjligheter att påverka organisationskulturen. Där det var av stor betydelse att chefer fungerade som en förebild där de kunde inspirera till önskade beteenden hos sina medarbetare och samtidigt korrigera oönskade beteenden. Något som förenade respondenterna var ett gemensamt grundtänk kring säkerhets- och arbetsmiljöarbetet. Respondenterna måste enligt lag arbeta systematiskt med arbetsmiljö och säkerhet då medarbetarna ständigt utsätts för risker på arbetsplatserna. Respondenterna arbetar riskförebyggande i form av utbildningar, att skapa säkerhetstänk men också genom att försöka få medarbetarna att förstå sitt eget värde och på så sätt hoppas minska olycksstatistiken. Trots det omfattande säkerhetsarbetet upplevs det slarv med användningen av skyddsutrustning där somliga respondenter menade på att det vanligtvis förekom hos den äldre generationen men även under stressfulla tillfällen. Respondenterna upplevde att genom att öka kunskapen hos sina medarbetare och chefer kan de enklare förebygga och förändra oönskade normer, värderingar och attityder. Vidare nämner respondenterna att arbetet med normer, attityder och värderingar är en evig process där flertalet respondenter menar på att en bra implementerad värdegrund är avgörande. Flertalet respondenter upplevde även att stödet från andra chefer och kollegor påverkar deras förutsättningar för att driva arbeten som förebygger och förändrar. Samtliga respondenter upplevde en brist i arbetet med att öka mångfalden inom organisationerna, något som de främst upplevde grundades i frånvaro av arbetsansökningar från kvalificerade kandidater tillhörande underrepresenterade grupper.

Resultatdiskussion

Informell organisationskultur. Resultatet visar att respondenter upplever en hård jargong mellan vissa grupper eller individer på sina arbetsplatser. Respondenterna beskrev att det dels kunde skämtas på andras bekostnad och dels där den hårda jargongen beskrevs som ömsesidig mellan kollegor. Flertalet respondenter upplevde ändå att denna typ av informella kultur inte längre finns på deras arbetsplatser. Respondenterna menar på att de från att ha haft en arbetsplats präglad av machokultur med tydliga könsroller och dess förväntningar

genomgått långa och mödosamma förändringsarbeten som har resulterat i att kulturen idag upplevs som trygg och stabil. Det trots den hårda jargongen hos gruppen kollektivanställda. Några respondenter beskrev dessutom att machokulturen delvis försvann i samband med ett generationsskifte i branschen. Samma respondenter upplever även att den äldre generationen är de som slarvar med ny säkerhetsutrustning, då det upplevs svårare att få med sig de äldre i att använda skyddsutrustning som under deras tidigare karriär inte använts. Resultatet går att knyta an till tidigare forskning som visar att informella organisationskulturer kan i generationer prägla en organisation (Di Pietro & Di Virgilio, 2013), vilket den mansdominerade branschen präglats av den informella så kallade machokulturen. Machokulturer karaktäriserar hårda attityder, jargonger (Byggnads, 2019) samt hur könsroller skiljer sig åt och vad som förväntas av dem (Pheko et al., 2017). Den typen av informell kultur strider oftast helt eller delvis mot organisationernas egna värderingar (Falkenberg & Herremans, 1995), vilken kan visa sig genom kommunikation som är stötande, förnedrande eller rent av oförskämt (Walsh et al., 2012).

Säkerhetskultur och arbetsmiljö på organisationerna. Det råder ingen tvekan om att ämnet säkerhet var ett högt prioriterat och omtalat ämne bland respondenterna. Samtliga respondenter beskrev hur de strategiskt arbetar för att minska arbetsplatsolyckor med all möjlig skyddsutrustning och utbildningar, för att kontinuerligt påminna och förstärka säkerhetstänket hos medarbetarna. De flesta respondenter beskrev vidare att det inte sker så många olyckor på arbetsplatserna samt att medarbetarna till stor del följer de anvisningar som finns angående säkerheten. Några av respondenterna beskrev även hur medarbetarna själva tillrättavisar varandra i situationer där det slarvas med skyddsutrustning, vilket visar på att medarbetarna är väl medvetna om riskerna som finns på arbetsplatsen. Flertalet respondenter belyser även ett, för dem nytt sätt att arbeta främjande med säkerhetskulturen, där de genom att arbeta med mjuka faktorer vill få medarbetarna att förstå sitt egna värde. Genom detta arbete hoppas respondenterna på att bygga en säkerhetskultur där medarbetarna ska tänka en extra gång innan de väljer att inte sätta på sig skyddsskorna eller säkerhetslinan. Det kan leda till att medarbetarna faktiskt inser grundtanken bakom all den obekväma utrustningen och väljer att använda den i fler fall än om de inte förstod grunden i det. Resultatet går i linje med Guldenmund's (2000) modell som förklarar säkerhetskultur genom tre nivåer som består av omedvetna grundläggande antagandena, värderingar och attityder samt hur skyddsutrustning finns tillgängligt. Casey et al. (2017) beskrev att det ytliga skiktet av säkerhetskulturen kan benämnas som säkerhetsklimat, vilket är mer mottagligt för förändringar genom strategisk

arbete och säkerhetsutbildningar, medan kulturen återspeglar djupare antaganden. Resultatet kan i enlighet med den tidigare forskningen tolkas som att de organisationer där medarbetare själva står upp för säkerheten gentemot varandra, har djupa grundläggande värderingar som främjar säkerhet och vilket genomsyrar säkerhetskulturen på arbetsplatsen.

Fokuset på arbetsmiljöfaktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön beskrevs av en respondent som relativt nytt inom branschen och att det inte förrän 2016 kom en ny AFS (Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015) som då ställde krav på att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Innan den nya arbetsmiljölagen upplevde respondenten att den psykosociala arbetsmiljön lätt hamnade i skymundan. Det kan ha sin grund i att arbetsplatsens mest uppenbara arbetsmiljörisk berör det fysiska, då arbetsplatserna är överbelagd med risker som kan orsaka fysisk skada till medarbetarna. Införandet av den nya arbetsmiljölagen kan komma att hjälpa organisationerna att öka medarbetarnas upplevelser av stödjande relationer, som enklare kan leda till samtal som berör oro och svaghet. Resultatet visar att respondenterna arbetar med att väva in det psykosociala i flera områden för att inte få ämnet att kännas så tungt. En respondent beskrev att organisationen har utbildningar, möten och workshops där ämnen som stress och medarbetarskap behandlas. Andra respondenter förklarar även att det sociala stödet dagligen kommer på tal, bland annat genom *'lediga och eller oplanerade'* samtal med medarbetarna. Tidigare forskningen visar att män i mansdominerade branscher har en förhöjd risk för mentala hälsoproblem till följd av brist på stödjande relationer (Milner et al., 2018). Ett lågt socialt stöd bidrar till lågt psykiskt välbefinnande och försämrad fysisk hälsa (Battams et al., 2014) och machokulturens attityd kring styrka och manlighet kan göra det svårt för män att prata om oro eller att visa svaghet (Seaton et al., 2019). I linje med den tidigare forskningen kan resultatet tyda på att de flesta respondenter arbetar för att främja den psykosociala arbetsmiljön genom att skapa samtal och finnas där som stöd för sina medarbetare.

Ledarskapets roll. Det framkom ur resultatet att flertalet respondenter upplevde att det var av betydelse att skapa goda relationer till sina medarbetare. Respondenterna beskrev sina relationer till varje enskild individ som nödvändig för att som chef kunna ge rätt stöd till rätt individ. De menar att det är viktigt att avsätta tid och energi på det där samtalet som handlar om *'allt och ingenting'*, för att bygga bra relationer och lära känna sina medarbetare. En respondent beskrev exempelvis att genom dessa relationer kan respondenten i sitt ledarskap känna till hur individerna hanterar eller fungerar i olika situationer och därigenom

ge bättre förutsättningar för sina medarbetare. Några respondenter menade även på att goda relationer underlättar medarbetarnas intresse i att delta på chefens förslag. Men utöver det menade flertalet respondenter att det är viktigt att man i sin chefsroll även måste kunna upplysa om vad som är rätt och fel samt tillrättavisa dåliga beteenden. Respondenterna menade på att när medarbetarna strider mot organisationens normer, attityder och värderingar måste det korrigeras direkt för att undvika problem framåt. Vidare uttrycker flertalet respondenter att det samtidigt är en utmaning att orka och våga ta tag i beteenden som motstrider organisationens värderingar. Respondenterna beskrev vidare att det är viktigt att inte bara korrigerar dåligt beteende utan även ge stöd i sådana situationer. Förutom att ge positiv respons och justera oönskade beteenden hos medarbetarna menade respondenterna på hur det samtidigt var viktigt att fungera som en förebild gentemot medarbetarna när det gäller att följa de riktlinjer och värderingar som företaget står för. Respondenterna förklarade att om de själva inte använder den skyddsutrustning som finns när de är ute på arbetsplatsen så kommer medarbetarna troligtvis inte att använda den. Det handlar om att som chef vara en förebild och ge medarbetarna rätt förutsättningar för att uppfylla de krav som finns i deras arbeten. Resultatet går i linje med tidigare forskning som visade på hur viktigt det är att chefer ser och pratar med sina medarbetare då det får varje individ att känna sig speciell och betydelsefull för organisationen (Alvesson & Svensson, 2003), där chefer som skapar förtroendefulla relationer med sina medarbetare påverkar medarbetarnas inställning till att tänka mer positivt och bli mer produktiv i sitt arbete (Parmer & Dillard, 2019). Carmeli et al. (2010) stärker detta och menar att ett inkluderande ledarskap bidrar till en tryggare och säkrare arbetsplats.

Mångfald. Respondenterna upplevde en viss besvärlighet med mångfaldsarbetet på arbetsplatsen. Det bottnar bland annat i att det är få kvinnor och individer med invandrarbakgrund som söker sig till branschen vilket kan grundas i flera olika faktorer. Bland annat beskrevs det som vanligt förekommande med en hård jargong och tuffa attityder inom organisationerna vilket kan påverka kvinnors intresse att söka sig dit men också andra individer med andra kulturella och etniska bakgrunder. Respondenterna menade på att de vid rekrytering väger in kompetens vilket kan påverka bristen på mångfald. Men trots detta så menar flertalet respondenter att ingen gör en jättesatsning i att öka mångfalden på deras arbetsplatser. Det framkom ur resultatet att några respondenter upplevde arbetet med mångfald som en utmaning då det kan skapa en del gnissel bland medarbetarna vilket tyder på att organisationen har en tydlig organisationskultur som är svår att ändra på. Det krävs hårt

arbete för att förändra dessa attityder och värderingar som medarbetarna har. Resultat går att koppla till Pheko et al. (2017) forskning där kvinnor inom den mansdominerade branschen möts av förväntningar av att vara känslomässiga och ödmjuka. Vidare tar Dull (2010) upp i sin forskning att det kan vara svårt för chefer att förändra organisationer som redan har tydliga värderingar och attityder. Organisationskulturen kan i en sådan situation begränsa ledarskapets försök av anpassning för organisationens bästa. För att kunna förändra kulturen på organisationen menar Ogbonna & Harris (1998) i sin forskning att medarbetarna själva måste vilja förändras samtidigt som ledningen måste bidra med positiva och stödjande attityder till förändring.

Förändringsarbetet. Ledningen måste involvera sina medarbetare i så stor utsträckning som möjligt i förändringsarbetet för att lättare få med sig sina medarbetare i förändringen. En respondent beskrev hur ledningen involverade alla på organisationen i ett arbete som skulle ge ökad kunskap kring HBTQ. Under de första träffarna var det tyst och alla höll en låg profil men efter utbildningens gång och inför den sista träffen så var alla medarbetare deltagande. Respondenten berättar att utbildningen resulterade i något positivt där alla olika arbetsgrupper på organisationen kom närmre varandra. Utöver att involvera medarbetare i processen så beskrev flertalet av respondenterna hur viktigt det är med stöd från deras chefer vid en organisationsförändring. Många respondenter upplevde sitt stöd som positivt samt att de blir hörd och lyssnad på. Vidare beskrev några respondenter att utifrån det fulla stöd och förtroende övrig ledning bidrar med skapar det goda förutsättningar och en utgångspunkt att driva fram nya frågor på som är enastående. Detta går i linje med en studie av Dickey's (2016) som visade att det vid en kulturell förändring var viktigt med stöd från andra chefer eller kollegor. Vidare förstärker Ford (2005) i sin forskning att relationen till andra ledare inom organisationen är avgörande för att skapa framgång vid förändringsarbeten. Resultatet förstärks ytterligare av Frontiera's (2010) studie som visade att organisationer som såg värdet hos sina chefer visade bättre resultat än organisationer som inte gjorde det.

Värdegrunden som hjälpmedel. I resultatet beskrev respondenterna betydelsen av att ha en gemensam värdegrund på arbetsplatsen. Värdegrunden ska fungera som ett hjälpmedel för både chefer och medarbetare där ambitionen ska vara en arbetsplats där alla vill dra åt samma håll. Vidare beskrev flertalet respondenter att värderingar lägger grunden för ledarskap. Som chef är det viktigt att utstråla en värdegrund som speglar organisationen, både

internt och externt för att på så sätt kunna styra medarbetarnas beteenden åt önskat håll. Det är viktigt att ha en implementerad värdegrund som alla på arbetsplatsen har enats om för att få en kultur som fungerar bra och alla trivs med. Tidigare forskning av Sharon et al. (2020) visade att värderingar är en avgörande faktor i hur individer agerar och arbetar mot de mål som ligger till grund för dessa värderingar. I likhet med Albrecht et al. (2020) forskning där det bland annat finns ett samband mellan vilka värderingar som finns på arbetsplatsen och hur dessa påverkar de anställdas motivation och attityd till att förändras. Enligt Pielstick's (2000) studie visade det sig att ledare som visar organisationens gemensamma värderingar i sina egna attityder stärker dessa värderingar hos sina medarbetare vilket resulterar i en starkare kultur på organisationen. Därav är det viktigt att ledningens beteenden och attityder speglar organisationen. Slutligen kan dessa forskningsresultat appliceras på föreliggande studie som menar på att värdegrunden ska sätta ramarna för vad som är gott och rätt på arbetsplatsen. En värdegrund är de normer och värderingar som ligger till grund för verksamheten i en organisation. Därav är det av betydelse att ha en värdegrund som speglar organisationen där ledare har ett ansvar i att detta efterföljs.

Förtydligande av resultat. Ur resultatet framkom det fyra teman med respektive underteman, vilka inte alltid hade en självklar plats. En del teman visade sig ha en relevans i fler än ett tema eller undertema. Exempelvis förekommer resultat som behandlade generation under temana 'generation' och 'säkerhetskultur' av den orsaken att ämnet bestod utav flera aspekter, där generationen påverkar säkerhetsarbetet men även en större aspekt under 'generation' som vi ansåg viktig som en egen kategori. Ytterligare förekommer det ett citat under temat 'förändringsarbete' som behandlar dels ett förändringsarbete och dels mångfald. Här har vi valt att endast ha citatet under 'förändringsarbete' då situationen i förhållande till mångfalden beskrevs som en engångsföreteelse och inte något arbete som dem har fortsatt med för att främja eller öka mångfalden på arbetsplatsen.

Metoddiskussion

Vi upplevde en mättnad efter våra nio inplanerade intervjuer då materialet som framkommit under intervjuerna var väldigt omfattande och därav behövdes inga ytterligare intervjuer bokas in. I den mån vi kunde så deltog vi båda i alla intervjuer för att minska risken för att missa eventuella relevanta följdfrågor samt för att öka förståelsen från varje intervju. Varje intervju spelades in vilket gjorde att vi kunde spela upp varje intervju så många gånger vi behövde vilket minskade risken för att höra fel. Det är viktigt att en studie uppnår en hög

grad av validitet och reliabilitet. Enligt (Braun & Clarke, 2013) visar validiteten på om en undersökning ger svar på det som har avsetts att undersökas medan reliabilitet är ett mätinstrument för tillförlitlighet där slumpen inte avgjort resultatet. Analysmetoden som vi använde oss av där vi oberoende av varandra analyserat och tolkat datamaterialet och som sedan resulterat i likvärdiga tolkningar av datamaterialet ökar dataanalysens reliabilitet. Det går vidare att knyta an resultatet till tidigare forskning vilket ökar studiens validitet.

På grund av den rådande pandemi så har varje intervju med respondenterna genomförts via digitala plattformar. Innan studien visste vi inte om det skulle bli digitalt eller en fysisk träff på organisationen. Vi lät varje respondent få välja hur intervjun skulle genomföras. Men med en ökad smittspridning så genomfördes alla digitalt. Detta kan ha påverkat resultatet både positivt och negativt, vilket kan ha påverkats av respondenternas egen emotion gentemot digitala möten. Fördelen kan ligga i att respondenten kände sig mer bekväm i att öppna upp sig på ett djupare plan, då det inte blir lika personligt som ett fysiskt möte. Nackdelen kan istället vara att respondenten inte kände sig bekväm i att öppna sig på ett djupgående plan då den personliga interaktionen inte fanns.

Förslag till fortsatt forskning

Då föreliggande studie utgår från chefer och ledningsperspektiv skulle ett förslag till fortsatt forskning inom området undersöka båda sidors perspektiv. Det skulle vara intressant att få resultat på hur medarbetarna upplever till organisationskulturer och arbetet kring normer, attityder och värderingar i jämförelse med chefernas upplevelse. Några respondenter ansåg sig ligga i framkant vad gäller utvecklingen kring säkerhet och arbetsmiljö på arbetsplatsen och försöker digitalisera mer så att materialet blir mer lättillgängligt för medarbetarna. Därmed skulle det vara intressant att studera hur medarbetarna upplever tillgängligheten kring skyddsutrustning och tillgång till information och utbildningar bland annat. Samt i vilken utsträckning medarbetarna faktiskt utnyttjar och använder det som finns.

Majoriteten av respondenterna upplevde svårigheter med att få in mångfald på arbetsplatsen. En ökning av kvinnor i dessa yrken som syns i sociala medier eller tv-program visade sig påverka kvinnor att söka till dessa yrken i större grad. Här finner vi ett ämne för vidare forskning där det skulle vara intressant att undersöka hur mansdominerade branscher kan utveckla sitt arbete för att få in mer mångfald och öka intresset från kvinnor.

Referenser

- Aftonbladet nyheter. (27 november 2017). Byggbranschens upprop #sistaspikenikistan. Aftonbladet.se.
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/gPagk0/byggbranschens-upprop-sistaspikenikistan>
- Albrecht, S., Marty, A., & Brandon-Jones, N. J. (2020). Measuring Values at Work: Extending Existing Frameworks to the Context of Work. *Journal of Career Assessment*, 28(4) 531-550. doi: 10.1177/1069072720901604
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *AGE Publications*, 6(12), 1435–1459. doi: 10.1177/00187267035612001
- Arbetsmiljöverket. (2020-10-23). *Säkerhetskultur – ett samspel mellan människor och riskstyrning*. av.se.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbets-med-arbetsmiljon/sakerhetskultur---ett-samspel-mellan-manniskor-och-riskstyrning/>
- Battams, S., Roche, A. M., Fischer, J. A., Lee, N. K., Cameron, J., & Kostadinov, V. (2014). Workplace risk factors for anxiety and depression in male-dominated industries: a systematic review. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 2:1, 983-1008. doi: 10.1080/21642850.2014.954579
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage
- Byggnads. (2019). En värld för män och inga andra. *Byggnads.se*.
<https://www.byggnads.se/siteassets/rapporter/byggnads-en-varld-for-man-och-inga-andra.pdf>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. doi: 10.1080/10400419.2010.504654
- Casey, T., Griffin, M. A., Flatau Harrison, H., & Neal, A. (2017). Safety climate and culture: Integrating psychological and systems perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 341–353. doi: 10.1037/ocp0000072
- Di Pietro, L., & Di Virgilio, F. (2013). The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management. *International Journal of Public Administration*, 36(13), 910-921. doi: 10.1080/01900692.2012.701150

- Dickey, C. (2016). Leading Change During Changing Times: Simple Leadership Lessons to Guide Academic Leaders. *Academic Psychiatry*, 40(3), 415–417. doi: 10.1007/s40596-015-0446-2
- Ford, R. (2005). Stakeholder leadership: organizational change and power. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 616-638. doi: 10.1108/01437730510633700
- Frontiera, J. (2010). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71–86. doi: 10.1177/1548051809345253
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1–3), 215-257. doi: 10.1016/S0925-7535(00)00014-X
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987
- Jewkes, R., Morrell, R., Hearn, J., Lundqvist, E., Blackbeard, D., Lindegger, G., Quayle, M., Sikweyiya, Y., & Gottzén, L. (2015). Hegemonic masculinity: combining theory and practice in gender interventions. *Culture, Health & Sexuality*, 17(S2), 112–127. doi: 10.1080/13691058.2015.1085094
- Jørgensen, M. B., Villadsen, E., Burr, H., Punnett, L., & Holtermann, A. (2016). Does employee participation in workplace health promotion depend on the working environment? A cross-sectional study of Danish workers. *BMJ Open*, 6:e010516. doi:10.1136/bmjopen-2015-010516
- Ogbonna, Emmanuel & Harris, Loyd C. (1998). "Employee responses to culture change efforts". *Human resource journal*, 8, 78-92. doi: 10.1111/j.1748-8583.1998.tb00168.x
- Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFFS 2015:4). Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- Parmer, L. L., & Dillard Jr, J. E. (2019). The way employees are treated predict power feelings. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 2-16. doi: 10.1108/LODJ-08-2018-0312
- Pheko, M. M., Monteiro, N. M., & Segopolo, M. T. (2017). When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying.

- Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(6), 571-588. doi:
10.1080/10911359.2017.1300973
- Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7, 99-114. doi: 10.1177/107179190000700307
- Sadri, G. and Lees, B. (2001). "Developing corporate culture as a competitive advantage". *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859. doi:
10.1108/02621710110410851
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (91-7307-008-4).
https://www.lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Assessing Workgroup Norms for Civility: The Development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology*, 27, 407–420. doi: 10.1007/s10869-011-9251-4
- Wiener, Y (1988): Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545. doi: 10.2307/258373

Bilagor

Bilaga 1. Informationsbrev

Gävle 2021

Vill du delta i en studie om oönskade normer och beteenden på arbetsplatsen?

Det är ganska vanligt med oönskade normer, attityder och värderingar på våra arbetsplatser och att förändra sådana utgör en stor utmaning för företagsledning och chefer. Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer arbetar för att förändra eventuella oönskade kulturella normer, attityder och värderingar.

Studien kommer att genomföras med kvalitativa intervjuer. Vi avser att intervjua två chefer från organisationer som vill delta på ett intervjutillfälle. Varje intervjutillfälle kan genomföras antingen digitalt eller på er arbetsplats. Varje intervju kommer att ta cirka 40-50 minuter och berör frågor om normer, attityder och värderingar på arbetsplatsen och hur sådana kan påverkas. Intervjuerna kommer att spelas in. Inga obehöriga kommer att kunna ta del av svaren och inspelningarna raderas efter arbetets slut. Varken personnamn eller namn på medverkande företag kommer att finnas i slutarbetet. Allt deltagande är frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Vi som frågar heter Lina Nyblom och Ronja Sirberg. Vi läser vår sjätte termin på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle och studien blir vårt examensarbete. Den kommer att redovisas för studenter på Högskolan i Gävle och läggas in i Högskolebibliotekets databas för uppsatser. Vi skickar också ett exemplar till medverkande företag.

Är det något du undrar eller funderar över går det bra att kontakta oss via mejl eller telefon.

Lina Nyblom, xxxxxxxxxxx@live.se, xxx xxx xx xx

Ronja Sirberg, xxxxxxxxxxx@gmail.com, xxx xxx xx xx

Handledare: Mårten Eriksson, xxxxxxxxxxxxxxxx@hig.se, xxx-xxxxxx

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas vänder du dig i första hand till högskolans dataskyddsombud som nås på registrator@hig.se. Om du fortfarande inte är nöjd har du rätt att ge in klagomål till Datainspektionen, som är tillsyningsmyndighet.

Med vänliga hälsningar,

Lina Nyblom & Ronja Sirberg

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Inled med informationsbrevet...

Allmänna frågor

- Skulle du kunna berätta lite om din arbetsroll på företaget och vad du gör?
- Hur länge har du haft den här typen av chefsposition/befattning?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
 - Om arbetet varat mindre än ett år, berätta kort om tidigare arbete

Organisationskultur (stereotyper, attityder, normer mm)

- Beskriv hur du upplever normer och attityder på arbetsplatsen?
- Upplever du att det finns några oskrivna regler, i så fall vilka är det?
 - Vad tror du händer om man bryter mot dessa?
- Anser du att det finns någon slags jargong, klädkoder eller hur medarbetare kommunicerar med varandra eller stereotypiska attityder på arbetsplatsen?
 - Hur tror du att sådana attityder uppkommer?
 - Riktas de sig mot någon speciell målgrupp? Ex ålder, kön.
 - Hur skulle du beskriva dessa? Ge exempel!
- Finns det någon gemensam värdegrund på arbetsplatsen?
 - Hur jobbar ni med det för att uppehålla dessa värdegrunder hos alla i företaget?
- Hur arbetar ni med arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor på arbetsplatsen?
 - Förklara, eventuellt ge exempel?
 - Vilka risker ser du på din arbetsplats?
- Upplever du att företagets arbetsmiljö- och säkerhetsarbete är ett prioriterat område?
 - Kan du förklara hur och varför?
 - Finns det behov av att utveckla säkerhetsarbetet?
- Hur upplever du att säkerhetstänket efterlevs av medarbetarna?
 - Stereotypiska attityder/jargong (*karakteristiskt sätt att uttrycka sig, till exempel inom yrkesgrupp;*)
- Finns det några "regler" på arbetsplatsen som inte riktigt respekteras, antingen för att man bryter mot dem, eller att man följer de men skojar om dem, t.ex. skyddsutrustning, avfallssortering?

- Är mångfald viktigt hos er som företaget? Något som ni arbetar med?
 - Om ja, hur arbetar ni med mångfald? Utveckla, ge exempel
 - Om nej, varför inte? Svårt? Berätta mer
 - Finns oönskade attityder mot några grupper på företaget, t ex invandrare, kvinnor, funktionshindrade, sexuella minoriteter?

Ledarskap

- Hur upplever du din roll som chef på företaget?
 - Känner du dig respekterad, lyssnad på? Hur stort är avståndet till medarbetarna, är du en i gänget?
- Vilka möjligheter upplever du att du har som chef i att påverka de normer, attityder och värderingar som finns på arbetsplatsen?
 - På vilket sätt? Utveckla
 - Hur blir reaktionerna på arbetsplatsen? Ge exempel på en sådan situation, vad hände och hur tänkte du?
- På vilket sätt arbetar ni med att förändra/motverka oönskade normer, attityder och värderingar som råder på arbetsplatsen? Utveckla
 - Vilka kan dessa oönskade normer, attityder och värderingar vara? Jargong bla.
 - Har du något exempel på hur dessa oönskade normer kan påverka medarbetare?
- Vilka utmaningar upplever du att du har som chef i att påverka de normer, attityder och värderingar som finns på arbetsplatsen?

Avslutande frågor

- Finns det något som du vill tillägga som vi inte har berört under intervjun men som du anser är betydelsefullt att lyfta?