

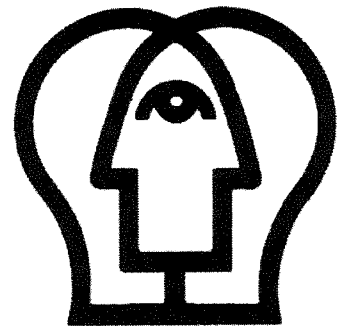
Spelförebyggande insatser i arbetslivet -
Chefers upplevelser av utbildningsinsats

Författare:
Maria Bergsten
AnnaMaria Stenis

Handledare: Per Carlbring
Biträdande handledare: Alexander Rozental
PSYKOLOGI III, VT 2017

STOCKHOLMS UNIVERSITET

PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN



SPELFÖREBYGGANDE INSATSER I ARBETSLIVET - Chefers upplevelser av utbildningsinsats

Maria Bergsten & AnnaMaria Stenis

Spelberoende är ett folkhälsoproblem som bidrar till negativa konsekvenser, men kan förebyggas. Forskning har påvisat arbetsplatsen som lämplig arena för preventionsinsatser och kunskapsspridning. Alna, en svensk organisation som specialiserat sig på skadligt bruk inom arbetslivet, vars projekt "Spelförebyggande insatser i arbetslivet" bestod i kunskapsspridning på arbetsplatser samt att ta fram praktiska verktyg. Syftet med föreliggande studie var att samla in deltagande chefers egna upplevelser av och synpunkter på Alnas preventionsprogram som helhet. Databasinsamlingen bestod av tretton semistrukturerade intervjuer med chefer från fem olika organisationer. Materialet analyserades med tematisk analys som resulterade i sex teman. Sammanfattningsvis ansåg cheferna att utbildningsinsatsen som helhet lett till ökad kunskap och medvetenhet gällande spelproblematik. Utbildningen och verktygen uppmuntrar tidiga initiativ som inte blir integritetskränkande. Tydliga mål, öppen kommunikation mellan arbetsgivare, chefer och medarbetare, arbetskultur, policy, personligt intresse och engagemang tycks vara viktiga komponenter för att lyckas i det förebyggande arbetet. Cheferna upplever inte att utbildningsinsatsen lett till någon märkbar förändring på arbetsplatserna. Författarnas uppfattning är dock att chefernas ökade medvetenhet och nya förhållnings- och arbetssätt kan vara början på en förändringsprocess. Studien visade även på att framtida utbildningsinsatser bör anpassas utifrån organisationernas olika förutsättningar.

Spel om pengar har förekommit i årtusenden, över hela världen och har idag blivit en mångmiljardindustri. För de flesta individer är spelande en underhållande sysselsättning men för andra kan spelandet övergå till ett beroende med förödande konsekvenser. De flesta spel finns på internet vilket innebär att människor har fri tillgång till spel dygnet runt, oavsett var man befinner sig. När det gäller spelutbud ligger Sverige i topp i världen och samtliga spelföretag gör reklam för sin verksamhet i tidningar, radio och TV. Det finns en allmän oro för att spelbolagens massiva reklamsatsningar leder till att fler börjar spela och att de som har spelproblem får svårare att sluta (Folkhälsomyndigheten, 2016). I Sverige klassas idag spelproblem som ett folkhälsoproblem vilket innebär att det finns ett statligt intresse av att förebygga detta problem. Tidigare forskning har främst fokuserat på andra typer av skadligt bruk såsom alkohol och droger vilket innebär att forskning inom spelproblem är begränsad. Forskning har visat på att de bästa resultaten nås om man arbetar integrerat hälsofrämjande på både individ- och befolkningsnivå (Rodgers, Suomi, Davidson, Lucas, & Taylor-Rodgers, 2015). Arbetsplatsen har genom tidigare studier visat sig vara en lämplig arena för förebyggande insatser då man genom den har en möjlighet att nå individer som inte annars skulle tagit del av hälsofrämjande kampanjer (Binde, 2016; Richmond, Kehoe, Heather & Wodak, 2000; Roman & Blum, 2002). Föreliggande undersökning var en del i att utöka kunskapen om vad förebyggande insatser kan bidra med för att minimera risken för individer att hamna i ett spelmissbruk. Fokus har varit

spelförebyggande insatser i arbetslivet utifrån några chefs upplevelse av utbildningsinsats.

Definition av spel

Spel är ett vitt begrepp och kan innefatta allt från familjära sällskapsspel som "Fia med knuff" till olika typer av kasinospel där man satsar pengar. I föreliggande studie har fokus varit spel om pengar men då även andra spel kan få negativa konsekvenser för individen och påverka arbetsplatsen definieras begreppet här som alla former av spel som kan leda till ohälsa för individen och ha potentiell påverkan på arbetet och arbetsinsatsen.

Definition av spelproblem

Spelproblem klassas, enligt Folkhälsomyndigheten, som ett folkhälsoproblem som bidrar till ojämlik hälsa, det påverkar både enskilda personer och samhället i stort. Spelandet blir ett problem när det ger negativa konsekvenser, till exempel påverkar jobbet, skolan eller andra aktiviteter, leder till känslomässiga eller fysiska problem, leder till ekonomiska problem eller har negativa konsekvenser för familj eller andra närstående personer. Spelberoende eller hasardspelsyndrom som sedan 2015 är det nya officiella namnet, klassas som en psykiatrisk diagnos liknande alkohol- och narkotikaberoende. Spelberoende personer har även ofta andra psykiska och/eller sociala problem, till exempel en hög alkoholkonsumtion, depression, ångest, relationsproblem och arbetslöshet, vilket kan göra det svårare att ta sig ur sitt spelande. De speltyper som är förknippade med spelproblem är olika typer av spel via internet, kasinospel, livepoker, hallbingo, Vegas-automater, spel på hästar, vadslagning och lotter. Under 2000-talet har spelautomater varit den enskilt största spelformen tätt följd av V75 och Lotto (Folkhälsomyndigheten, 2012).

I föreliggande studie har författarna använt flera olika spelbegrepp. Nedan redogörs för hur vi i denna studie valt att definiera begreppen och vilka användningsområden de har i denna studie. Med problemspelande och spelproblem avses spelande som ger konsekvenser i vardagen men som inte behöver ha övergått till ett kliniskt missbruk. Med riskspelande och riskbeteende menas att en individ spelar så pass mycket att hen riskerar att hamna i ett missbruk men det behöver inte nödvändigtvis ge negativa konsekvenser i vardagen. Spelmissbruk, spelberoende och skadligt bruk avser spelande som övergått till ett kliniskt missbruk som ger förödande konsekvenser för både den som spelar och för personer i dess närhet och med blandmissbruk avses en kombination av två eller flera beroenden.

Motiv till spelande

Per Binde, en av Sveriges främsta forskare på spel har skrivit en artikel om spel ur ett antropologiskt perspektiv. Binde menar att två faktorer som bidrar till förekomsten av spel är tillgången på pengar och social ojämlikhet. Ju mer ojämlikt ett samhälle är, ju mer troligt är det att man spelar, och när pengar kommer i omlopp breder spelandet ut sig (Binde, 2005). Ett spel om pengar kan ses som en genväg till rikedom. Det är få som verkligen får det bättre ställt genom spelvinster men möjligheten och drömmen om vinster finns där och det gör att spelandet gynnas. De individuella motiven till att spela varierar men Binde skriver om fem olika motiv. Drömmen om att vinna storvinsten, social belöning, intellektuell utmaning, spänning / avstressning och vinstchansen (Binde, 2009).

Beskrivning av Alna

Alna är en svensk organisation som ägs av de centrala organisationerna på arbetsmarknaden och drivs utan privata vinstintressen. Alna ger råd, stöd och utbildning i frågor som rör spel och andra typer av skadligt bruk i arbetslivet. De hjälper till med att utarbeta och implementera nya policys, ger kurser och handledning samt utreder och erbjuder behandling för enskilda individer. Alnas grundtanke är att frågor kring skadligt bruk och beroende ska integreras i det dagliga arbetet på varje enskild arbetsplats (Alna, 2017). Alna genomför under 2016 och 2017 preventiva utbildningsinsatser på tio olika arbetsplatser i Sverige, detta på uppdrag av Folkhälsomyndigheten. Utbildningsinsatsen studeras och utvärderas av ett forskarteam på Psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet.

Tidigare nationell forskning

År 2008 påbörjade Statens Folkhälsoinstitut, nuvarande Folkhälsomyndigheten, på uppdrag av regeringen den fleråriga befolkningsstudien Swedish longitudinal gambling study (Swelogs). Syftet med studien var att få fram aktuell kunskap om spel och hälsa i Sverige, att ta reda på vilken betydelse spelandet har i samhället och vad spelproblem innebär för människor i Sverige idag samt att få fram bra underlag till beslutsfattare på lokal och nationell nivå. Huvudresultatet från denna undersökning visade bland annat att färre personer spelar för mer pengar än tidigare; andelen personer som spelar om pengar har minskat från 88% till 70% under de senaste tio åren. Andelen problemspelare i befolkningen ligger på två procent och ytterligare fem procent av befolkningen har en viss risk för spelproblem. Spelproblemen i befolkningen har omfördelats; det har fördubblats för män 18-24 år, minskat bland pojkar 17-18 år samt för män 45-64 år och för kvinnor 18-44 år. Det finns ett starkt samband mellan spelproblem och psykisk ohälsa och män spelar oftare än kvinnor och de gör av med betydligt mer pengar än kvinnorna. De senaste 20 åren har medvetenheten om spelandets negativa konsekvenser ökat. Regeringen har därför ökat anslaget till Folkhälsomyndigheten och pengarna ska gå till att utveckla insatser mot det överdrivna spelandets skadeverkningar. Målet är att försöka skapa förutsättningar för att alla medborgares goda hälsa på lika villkor. Exempel på insatser som genomförts är dels förebyggande i form av Stödlinjen för spelare och anhöriga, dels kunskapspridande genom diverse forskning och dels en satsning på olika former av behandlingar, bland annat via öppenvården (Folkhälsomyndigheten, 2012).

År 2015 påbörjades en ny Swelogstudie i syfte att ta reda på hur spelandet förändrats sedan den tidigare studien samt att undersöka hur spel om pengar hänger samman med andra områden i människors liv, till exempel hälsa, familjesituation och sociala relationer. Databasinsamlingen är avslutad och kan bland annat visa att antalet personer med spelproblem minskat totalt sett medan andelen spelare som har allvarliga spelproblem har ökat, vilket innebär en större ojämlikhet i fråga om spelrelaterad hälsa. Studien pågår fortfarande. (Folkhälsomyndigheten, 2016).

Källmén och Leifman (2009) utvärderade en tidigare insats av Alna när det gäller alkoholprevention på arbetsplatser och resultatet visade att de som genomgått Alnas utbildningsinsats hade genomfört fler initiativ till att ta fram en alkohol- och narkotikapolitik än de som inte genomgått utbildningen. De utbildade hade också i högre utsträckning arbetat fram en handlingsplan där den abstrakta policyn konkretiseras. De som gått Alnas utbildning kände sig också säkrare på hur de ska agera vid misstanke om riskbruksproblem. Sammantaget visade undersökningen att Alnas utbildningsinsats, genom

att utbilda vissa nyckelpersoner, gav positiva resultat i det preventiva arbetet. De kunde dock inte dra slutsatsen att detta resultat enbart var en effekt av utbildningsinsatsen, då urvalet baserades på organisationer och individer som visade intresse för frågan, utan menade att resultatet skulle kunna vara en kombination av utbildning och intresse (Källmén & Leifman, 2009).

I en explorativ studie tar Binde (2016) upp svårigheterna för chefer och arbetsgivare att föreställa sig hur riskbruk, när det kommer till spel, kan påverka arbetet och medarbetarnas välmående då det ofta är en privat syssla och inte något som utförs på arbetsplatsen. Detta kan leda till att preventioner i syfte att minska arbetsrelaterade skador orsakade av spel får låg prioritet. Även om individen endast spelar på sin fritid så kan det leda till arbetsrelaterade problem som frånvaro, sena ankomster / tidiga sluttider och ineffektivitet. Det kan också leda till psykisk sjukdom och olika typer av kriminalitet som stöld och förskingring. Det är även vanligt med en kombination av andra riskbruk såsom alkohol. Binde pekar på vikten av att arbetsgivare reagerar på och arbetar preventivt för att förhindra spelskador genom att öka medvetenheten om spelproblem, vara uppmärksam på signaler som tyder på riskbruk, skapa kontrollfunktioner samt erbjuda rehabilitering. Han drar slutsatsen att arbetsplatsen borde spela en större roll i det förebyggande arbetet mot spelproblem (Binde, 2016).

Riktlinjer och policys är något som tagits upp som en viktig aspekt i tidigare forskning. Binde skriver om vikten av att integrera en spelrelaterad policy i den alkohol- och drogpolicy som oftast finns på större företag och organisationer. Policyn bör vara tydlig med att specifika beteenden, inte individer, är oacceptabla och att syftet med policyn är att förebygga skada och hjälpa medarbetare med problem. Det är viktigt att hålla en policy angående riskbruk levande. Den ska regelbundet lyftas och diskuteras (Binde, 2016).

Internationell forskning

I en rapport från Australien har spelproblem utvärderats ur ett folkhälsoperspektiv. Författarna skriver om primära och sekundära preventioner. Primära preventioner avser förebyggande arbete som lämpar sig framförallt för de individer som inte spelar idag och de som definieras som hälsosamma spelare. Sekundära preventioner lämpar sig för individer som befinner sig mellan ett hälsosamt spelande och ett riskspelande. Hälsosamma spelare definieras i artikeln som spelare som inte på något sätt har problem med sitt spelande. De kom fram till att enstaka hälsofrämjande insatser har en begränsad inverkan. De bästa resultaten nås istället om man arbetar integrerat hälsofrämjande på både individ- och befolkningsnivå. Om inte den övergripande strukturen finns på plats är möjligheterna att lyckas med engångsinitiativ minimala (Rodgers, Suomi, Davidson, Lucas, & Taylor-Rodgers, 2015).

Roman och Blum (2002) har kommit fram till liknande slutsatser och menar att arbetsplatsen är lämplig för preventivt arbete då de flesta vuxna har en anställning. Heltidsanställda tillbringar en betydande del av sin tid på jobbet och arbetet spelar en viktig roll i de flesta människors liv. Det finns också en viss "hävstångseffekt" mellan arbetstagare och arbetsgivare. Arbetsgivaren har rätt att förvänta sig en tillräcklig arbetsförmåga och kan dra in lön eller privilegier om arbetstagaren inte presterar i tillräckligt hög grad eller bryter mot regler, vilket i sin tur motiverar arbetstagaren att ändra sitt problembeteende. Arbetsplatsprogram bör dock inkludera både primär och sekundär

prevention. Den primära preventionen syftar till att öka kunskapsnivån och medvetenheten kring problemen i stort och den sekundära preventionen till att minska befintliga problem. Primärpreventionen är ofta mer kostnadseffektiv men arbetsgivare satsar inte på att förebygga alkoholproblem utan tvärtom, på att hjälpa till när problem uppstått. Studien visade på att en framgångsfaktor i det förebyggande missbruksarbetet ligger i ett samarbete mellan arbetsplatsen och primärvården (Roman & Blum, 2002).

Richmond, Kehoe, Heather och Wodak (2000) avsåg i sin studie att undersöka om arbetsplatsen lämpar sig för tidigt upptäckande och ingripande när det gäller individer med en ohälsosam livsstil. Syftet med deras studie var att utvärdera effekterna av en arbetsplatsintervention för att minimera överdrivet alkoholintag. Studien, vilken var av experimentell design, genomfördes inom en stor organisation i Australien. Detta innefattade 67 arbetsplatser och 1206 anställda. Experimentgruppen fick ta del livsstilskampanjer för att öka hälsomedvetenheten hos medarbetarna, införlivad support från ledningen och kortvariga interventioner för medarbetare som befinner sig i en riskzon när det kommer till alkoholintag. Det upprättades även fokusgrupper som identifierade kulturella faktorer. Resultatet visade inte överlag på några signifikanta skillnader när det gäller minskning av alkoholintag hos de anställda förutom gruppen kvinnor i experimentgruppen där resultatet visade på en signifikant minskning. Baserat på detta resultat så menade forskarna att arbetsplatsen kan lämpa sig för interventioner när det gäller vissa grupper av individer men att ytterligare studier och forskning är nödvändig för att finna ytterligare strategier för att nå fler individer. Forskarna diskuterar faktorer som kan ha påverkat resultatet och en av dessa är tidsaspekten. De menade att det troligen krävs en långvarig preventionsinsats för att uppnå önskade effekter och att detta var en brist i deras studie. De diskuterar även andra faktorer vilka kan ha påverkat resultatet såsom att organisationen gick igenom en omstrukturering vid undersökningstillfället, organisationens brist på intresse i alkoholfrågan och att de inte alltid hade ledningen med sig (Richmond, Kehoe, Heather & Wodak, 2000).

Kulturella faktorer var en del i ovan studie och detta var en aspekt Ames, Grube och Moore (2000) hade för avsikt att undersöka. De jämförde hur sociala normer på arbetet påverkade medarbetarnas alkoholvanor på två olika företag inom samma typ av industri men med olika företagskultur och ledning. Resultatet, vilket baserades på enkäter, intervjuer och observationer, visade på att en förutsättning för förändrade alkoholnormer är en förändrad organisationskultur. Den viktigaste länken för ett långsiktigt preventionsprogram är således förändringar i organisationskulturen. Den förändringsprocessen handlar om en tydlig policy som visar vad som gäller i dessa frågor och hur man hanterar problem när de uppstått samt om samstämmigheten mellan ledning, chefer och medarbetare angående policyn (Ames, Grube & Moore, 2000).

Aarons, Ehrhart, Farahank och Sklar (2014) har studerat ledarskapets betydelse för implementering av förändringar i organisationer. Resultatet visar att ledarskap är en viktig del vid organisationsförändringar vad gäller; att främja genomförandet, att arbeta stödande med arbetsgruppen, att förmedla positiva attityder och visa engagemang inför själva förändringen. Aarons m.fl. menar att det transformella ledarskapet (även benämnt som utvecklande ledarskap, författarnas anmärkning) konstaterats fungera väl för att inspirera och motivera personal att följa ett ideal eller handlingsätt. Det transformella ledarskapet har visats vara effektivt i olika kulturer, verksamheter och kontexter. Studien visar också

på vikten av att ledare på olika nivåer inom organisationen kommunicerar med varandra för att underlätta kongruens av uppdraget och processen. Om ledare på första nivån inte fått information om eller bakgrund till förändringsarbetet kommer dessa inte på ett effektivt och entusiasmerande sätt kunna kommunicera informationen vidare till sina medarbetare. Studien visar även på att arbetsledare måste vara proaktiva och uthålliga i att kommunicera ut sin nya kunskap till medarbetarna och stödja dem i förändringsarbetet samt hantera medarbetarnas motstånd till förändring och förmedla vikten av att förändringen genomförs (Aarons, Ehrhart, Farahanak & Sklar, 2014).

Beskrivning av Alna utbildningsinsats

Alna har tidigare genomfört ett nationellt projekt, "Spelförebyggande insatser i arbetslivet - med fokus på unga vuxna", på uppdrag av Folkhälsomyndigheten för att sprida kunskap om spel och spelproblem på arbetsplatsen samt att ta fram verktyg för att praktiskt hantera frågan (Alna, 2017). År 2016 påbörjades en andra fas av detta projekt. Det är ett treårigt projekt som är en fördjupning av den tidigare undersökningen. Tio svenska organisationer ingick i projektet och planen var att kompetensutveckla cirka 549 personer i nyckelpositioner och att projektet skulle nå ut till minst 8572 medarbetare. Deltagande i projektet var frivilligt och organisationerna valdes ut via en konferens om spelproblem i oktober 2015. Tolv organisationer på konferensen meddelade att de ville delta, två av dessa hoppade dock av innan de slumpades till intervention eller väntelista. Av de tio återstående organisationerna var det två som var markant större än de andra; fler än tvåtusen medarbetare jämfört med färre än tusen i de övriga organisationerna. Därför slumpades de stora och de små organisationerna var för sig så att antalet medarbetare skulle bli likvärdigt i interventionsgruppen respektive väntelistan.

I denna uppföljningsstudie ingick en kvalitativ forskningsdel där ett antal utvalda chefer och HR-personal skulle utvärdera Alnas utbildningsinsats, verktygen och de arbetssätt som utvecklades under den första fasen. Verktygen bestod av en mall till HR-personalen för förebyggande arbete med spel och spelproblem på arbetsplatsen och en checklista för chefer vid misstanke om spelproblem. Syftet med checklistan var att fungera som ett stöd för chefer i tolkningen av tecken på problemspelande och uppmuntra till att agera tidigare. Checklistan bestod av 22 spelrelaterade frågor graderade med ett, två eller tre poäng. Exempel på fråga som gav tre poäng var; har medarbetaren förskingrat pengar? Exempel på fråga som gav två poäng var; har medarbetaren begärt ut förskott på lön vid minst två tillfällen senaste året? Exempel på fråga som gav ett poäng var; drar sig medarbetaren undan? Beroende på hur frågorna besvaras och vilken poäng som uppnås presenteras olika förslag på åtgärder. Forskningsprojektet bestod av flera faser och utvärderingen utfördes genom både enkäter och intervjuer. Två kvalitativa arbeten utfördes parallellt av universitetsstudenter i form av C-uppsatser inom ämnet psykologi. Det ena riktade sig till chefer (detta arbete) och det andra till HR-personal.

Till uppföljningsstudien randomiserades tio organisationer till två grupper där fem gick Alnas utbildning under hösten 2016. Resterande fem går utbildningen hösten 2017. De fem organisationerna som gick utbildningen hösten 2016 var av olika karaktär, de var placerade i olika delar av landet och bestod av; två högskolor, en statlig myndighet, en organisation inom livsmedelsbranschen och en statligt ägd organisation inom bemanning. Utbildningen riktade sig till chefer och HR-personal och bestod av sju timmar fördelat på två tillfällen med inriktning på skadligt bruk med fokus på spel om pengar. Skadligt bruk kan handla

om alla typer av riskbruk såsom till exempel alkohol, droger, spel och läkemedel. Utbildningen innehöll bland annat föreläsningar och diskussioner om spel, spelberoende och annat skadligt bruk på arbetsplatsen.

Föreliggande studie var en kvalitativ del i uppföljningsstudien och dess syfte var att samla in deltagande chefers egna upplevelser av och synpunkter på Alnas preventionsprogram som helhet. Studiens frågeställningar var: 1) Hur upplevs utbildningen ha påverkat cheferna och deras arbetsplats? 2) Hur har de upplevt checklistan som introducerades under utbildningen?

Metod

Undersökningsdeltagare

Urvalsmetoden för deltagare var ett bekvämlighetsurval. Efter Alnas utbildning fick de chefer som kunde tänka sig att delta i en efterföljande intervju skriva upp sig på en lista. Ca 270 chefer deltog i utbildningsinsatsen 2016 varav 34 skrev upp sig på intresselistan för deltagande i intervju. Utifrån intresselistan valdes tretton chefer ut som representerade de fem deltagande organisationerna. Urvalet gjordes genom att författarna provade ta kontakt med personerna på listan och bokade upp dem som svarade och hade möjlighet att träffas för intervju. Kriteriet var dock att minst två chefer från varje organisation skulle intervjuas. Nio av de intervjuade var kvinnor och fyra av dem var män. De var ansvariga för mellan sex och sjuttio medarbetare. Nedan redovisas deltagarna i denna studie.

Tabell 1. Deltagande chefer

Kön	Yrke	Antal medarbetare
Kvinna	Gruppchef	19
Kvinna	Gruppchef	30
Kvinna	Gruppchef	20
Kvinna	Gruppchef	18
Man	Tf. chef högskola	17
Man	Tf. chef högskola	20
Kvinna	Chef högskola	19
Kvinna	Avd. chef högskola	40 + 30 visstids antällda
Man	Avd. chef mejeri	21 + inlånad personal
Kvinna	Avd. chef mejeri	22
Kvinna	Avd. chef mejeri	6
Kvinna	Chef bemanning	42
Man	Distr.chef bemanning	9 underchefer

Datainsamling

Datainsamlingen gjordes med semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden utformades i samråd med handledare och Alna. Det var ett antal öppna frågor som syftade till att besvara frågeställningen men intervjupersonerna gavs även utrymme för att utveckla sina

svar under samtalen. Exempel på frågor från intervjuguiden; “hur såg din erfarenhet av spelproblem på arbetsplatsen ut innan utbildningen?”, “hur har utbildningen påverkat din arbetsplats?” och “vad är ditt intryck av checklistan?”. Intervjuerna spelades in, transkriberades och raderades därefter så att inte materialet kan nyttjas av någon annan än författarna. De namn som förekommer i transkriberingarna är fingerade. Deltagarna skrev under ett skriftligt samtycke i vilket de godkände deltagandet, de informerades om att de får avbryta deltagandet när som helst under processen och de utlovades anonymitet. Tolv intervjuer hölls på chefernas respektive arbetsplatser och den trettonde hölls över telefon. Samtliga intervjuer genomfördes av oss båda förutom två. En av oss hade huvudansvaret för intervjun och den andra fungerade som bisittare. Intervjuerna var mellan 25 och 63 minuter långa.

Analys

De inspelade intervjuerna transkriberades av den som hade huvudansvaret för den specifika intervjun. Genom denna process lärde vi känna materialet och dess kontext. Därefter analyserades materialet genom tematisk analys. Relevant information valdes ut och komprimerades. Enligt Braun och Clarke (2008) så är nödvändigtvis inte ett tema något som frekvent uppkommit under intervjuerna utan snarare att det fångar något som författaren uppfattar som viktigt i relation till studiens syfte och frågeställningar. Sedan kodades det komprimerade materialet; till exempel kunde meningen “jag har arbetat med sådant här tidigare” få koden “erfarenhet”. Därefter sorterades koderna in under gemensamma teman; till exempel kunde koderna “jobbigt” och “privat” hamna under temat “det känsliga samtalet”. Braun och Clarke refererar till Patton (2008) och menar att teman bör ha intern homogenitet och extern heterogenitet vilket innebär att data inom teman ska samspela, medan olika teman ska skilja distinkt från varandra. Kodning och tematisering genomfördes oberoende av varandra för att minimera risken att påverkas och influeras av varandra. Koder och teman jämfördes och jämkades genom diskussioner, till ett slutligt resultat. Vi kom fram till liknande teman men kodningen skiljde sig något när det gällde själva etiketten, även om essensen var densamma.

Resultat

De huvudteman som framkom efter analysen var; (1) ledarskapet, (2) balansgången, (3) medvetenhet, (4) det känsliga samtalet, (5) vägen till förändring och (6) upplevda hinder.

1. Ledarskapet

De intervjuade är alla chefer på olika nivåer och på olika arbetsplatser, vilket ger dem olika förutsättningar i yrkesrollen. De skiljer sig åt som individer och vad gäller kunskaper, intresse och engagemang. Temat ledarskapet beskrivs genom tre underteman; (1.1) deltagande, intresse och förförståelse, (1.2) att upptäcka och ta initiativ och (1.3) ansvar.

1.1 Deltagande, intresse och förförståelse.

Under intervjuerna framkom att cheferna hade olika anledningar till varför de deltagit i utbildningen. För några var det obligatoriskt att gå eftersom deras arbetsgivare tackat ja till utbildningsinsatsen “*jag fick ett mail helt enkelt*” medan andra anmälde sig själva på grund av eget intresse för beroendefrågor eller för att de ansåg att det är en chefs skyldighet att hålla sig uppdaterade i arbetsmiljörelaterade frågor. Det skilde sig också från arbetsplats till arbetsplats huruvida samtliga chefer deltog eller om det bara var någon enstaka. På en

arbetsplats var det endast ett fåtal chefer som deltog i utbildningen och anledningen till detta kan ha varit lågt intresse, som en av cheferna uttryckte det "Jaa, man kanske inte tycker att det är en jätteintressant fråga bland alla andra frågor som man inte tycker är så jätteintressanta heller" (chef högskola).

Det diskuterades en del kring vikten av att alla chefer på arbetsplatsen deltog i utbildningen. På de arbetsplatser där fler deltagit kunde cheferna prata med varandra efter utbildningen och diskutera olika frågor och dilemman utifrån den nya kunskapen. Det var en generell uppfattning att utbildningen skulle få en större genomslagskraft om samtliga chefer, nyckelpersoner och kanske även vissa medarbetare får ta del av utbildningen. På de arbetsplatser där endast ett fåtal gått utbildningen upplevde respondenterna att de var ensamma med den nya kunskapen och de trodde det skulle bli svårt att sprida den vidare ut i organisationen.

Chefernas inställning till och förväntningar på utbildningen varierade från lågt intresse och en förväntan om att detta skulle bli ytterligare en utbildning att bara sitta av, till högt intresse och en förväntan om att få nya, praktiskt användbara kunskaper. En faktor som framkom som orsak till denna variation var vilken grad av förförståelse om beroendefrågor de besatt innan utbildningen. De som hade ett personligt intresse för och erfarenheter av spelproblematik var generellt sett mer intresserade av utbildningen, hade högre förväntningar på innehållet och förhoppningar om att utbildningsinsatsen kunde leda till förändringar på arbetsplatsen. Respondenterna var överlag nöjda med utbildningen och tyckte att den svarade upp mot deras förväntningar. De ansåg att den gett dem ny kunskap och att de fått användbara verktyg att arbeta med. Dock framkom att utbildningen inte tog hänsyn till att alla chefer inte arbetar i organisationer med vanliga kontorstider och med personal som har en fast arbetsplats. Utbildningen var därmed inte applicerbar på en del chefers verksamhet och upplevdes därför, av vissa, som ointressant och dålig. En respondent uttryckte det på följande sätt "Jag har så fruktansvärt mycket att göra så jag hinner inte sitta och timvis lyssna på den typen när det inte är anpassat för oss, det var provocerande för mig, det var dåligt" (chef högskola).

Det har, enligt respondenterna, inte förekommit förebyggande arbete mot spelproblematik på någon av arbetsplatserna tidigare och det här var första gången den här typen av utbildning erbjöds. Överlag ansågs att spelande i dagsläget inte är att betrakta som ett arbetsmiljöproblem. Cheferna uppgav att de inte haft några större problem med detta tidigare och att de inte ser det som ett större problem i dagsläget heller. Det finns andra psykosociala arbetsmiljöproblem som är mer aktuella i dagsläget men det spekulerades om att problematiken kan öka i framtiden.

1.2 Att upptäcka och ta initiativ.

Spelberoende anses generellt vara mycket svårare att upptäcka, att det är mer diffust och har en större gråskala, än till exempel alkohol-, narkotika- eller tablettmissbruk. En person som har alkoholproblem brukar lukta alkohol och drog- eller tablettpåverkade människor avslöjar sig ofta genom sitt uppträdande. En av cheferna beskrev fenomenet på följande sätt "Ja, är du full på jobbet så är du full på jobbet men om du sitter och spelar mycket på jobbet så kan du ju dölja det rätt mycket" (chef högskola). Problemspelande syns och märks inte på samma sätt och det behöver inte påverka arbetet i någon större omfattning.

Spelandet sker troligtvis mestadels på fritiden, i hemmet eller i löndom på arbetsplatsen och konsekvenserna eller tecknen på överdrivet spelande påminner många gånger om stressymptom som till exempel extrem trötthet, koncentrationssvårigheter och skiftande lynne. Det finns svårigheter med att peka på att just överdrivet spelande skulle vara en specifik problemfaktor på arbetsplatsen. En respondent drog paralleller till det risktagande människor utsätter sig för när de köper hus och lägenheter för miljontals kronor och skuldsätter sig till max. Han menar att det kommer att finnas mängder av människor, särskilt i Stockholm, som i framtiden kommer att må mycket dåligt när fastighetsbubblan spricker. Han undrar om arbetsgivarna ska sätta upp policys mot den typen av spekulationer och risktaganden också.

Respondenterna diskuterade också kring om att problemspelande känns mer tabubelagt att tala om än till exempel överdrivet alkoholintag. Dagen efter en fest kan människor prata om hur fulla de var och att de gjorde en del tokiga saker. Det pratas om hur "bakis" man är men det är sällan någon berättar att den suttit uppe hela natten och spelat bort familjens besparingar. Överlag verkar överdrivet spelande vara ett ämne som känns mindre naturligt att ta upp med medarbetarna än till exempel överdriven alkoholkonsumtion.

Det diskuterades en del kring olika former av personlighet och olika typer av ledarskap under intervjuerna. Det framkom att närvaro och täta medarbetarkontakter verkar vara avgörande för hur tidigt chefer upptäcker riskbeteenden och därmed kan ta tidiga initiativ. Trots hög närvaro och trots dagliga kontroller är det svårt att upptäcka avvikande beteenden "Jag ska ju inte säga att jag upptäcker allt men att vi alltid fikar samma tid allihop. Jag försöker alltid att vara med" (chef mejeri). En av cheferna berättade att hon brukar gå runt och hälsa på sina medarbetare varje dag och prata en stund med var och en av dem. Problemet för henne är att hon har ungefär tjugo medarbetare och de sista träffar hon vid lunchtid. En annan kontrollfunktion som används är att studera med medarbetarnas frånvaro och söka mönster som kan tyda på riskbeteende, till exempel upprepade frånvaro på måndagar, tidig hemgång på fredagar eller långa lunchuppehåll. Cheferna beskriver även att de kan kontrollera medarbetarnas beteende genom deras prestationer. Om någon plötsligt börjar producera mindre eller arbetet har lägre kvalitet än vanligt kan det bli aktuellt att ta initiativ till samtal.

En annan typ av ledarskap är att inte kontrollera sina medarbetare alls utan helt enkelt lita på att riskbeteenden, på något sätt, kommer till chefens kännedom förr eller senare. Det kan ske genom att medarbetarna rapporterar in avvikande beteenden hos kollegor eller att kunder, elever eller andra externa parter uttrycker oro eller irritation över en medarbetares beteende. Att ge medarbetarna full frihet var också ett alternativ. En chef tyckte att man måste utgå ifrån att vuxna människor tar eget ansvar för sin hälsa och att de sköter sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Chefens roll ska inte vara att övervaka medarbetarna liksom en sträng förälder.

Olika arbetstider och arbetsuppgifter påverkar chefernas möjligheter att upptäcka riskbeteenden. Dagtidarbete med skiftgående personal har färre möjligheter att själva kontrollera sina medarbetare. Det diskuterades kring om detta kan påverka möjligheten att upptäcka riskbruk. En del menade att man inte behöver träffa sin personal varje dag för att upptäcka förändrade beteenden, särskilt inte hos personal som arbetat länge inom organisationen och som man lärt känna. Andra menade att skiftarbete troligtvis

är en försvårande faktor vad gäller upptäckten. Andra arbetsförhållanden diskuterades också, bland annat att det är svårare att kontrollera tillfällig personal än fast samt att det är lättare att upptäcka förändrade beteenden hos medarbetare i sin omedelbara närhet än om de till exempel är stationerade på en annan ort. Samtliga uppgav att utbildningen gjort dem medvetna om vikten av att uppmärksamma och tolka signaler på riskbeteenden och skadligt bruk och att de bör reagera direkt. Detta upplevde många, innan utbildningen, som bekymmersamt då de ville vara säkra på att de hade rätt i sina bedömningar innan de pratade med den berörda personen.

1.3 Ansvar.

Flera uppgav att chefer har det yttersta ansvaret för sina medarbetare men att uppmärksamma signaler och tecken på ohälsa måste delas av alla på arbetsplatsen och att även medarbetare måste reagera om de misstänker att en kollega befinner sig i ett riskbruk.

[...] som chef så ligger det på mig att jag bör vara medveten, jag bör se, jag bör reagera. Men jag tänker att som medarbetare kanske den personen redan är medveten om och ser att det finns en risk eller ett skadligt beteende som inte är okej. Men att man som vän eller kompis inte vill ange eller inte vill, utan blundar hellre för det.
(chef myndighet)

Något som också framkom var fördelen med att både chefer och skyddsombud deltog i utbildningsinsatsen på grund av att båda har en form av ansvar för medarbetarna, fast på olika sätt. De uppfattar olika signaler och ser medarbetarna utifrån olika aspekter. Flera pratade också om individens enskilda ansvar. Det är viktigt att alla medarbetare läser policyn och har kännedom om vilka möjligheter det finns att få hjälp via sin arbetsgivare och det viktigaste att medarbetaren är uppriktig i det känsliga samtalet med chefen.

Samtliga av de intervjuade uppgav att det är deras ansvar att fatta beslut om och när en medarbetares beteende inverkar på arbetsplatsen. De måste också göra en bedömning om graden av riskbeteendet och dess konsekvenser, fatta beslut om när de ska ta initiativ till samtal samt om det behövs sättas in stödande åtgärder. Dessa bedömningar ansågs generellt vara en svår balansgång.

2. Balansgången

Under intervjuerna framkom problematik med gränsdragningar och denna balansgång beskrivs genom två underteman; (2.1) arbete / fritid och (2.2) skadligt bruk?

2.1 Arbete / fritid

Något de flesta av cheferna ser som en svårighet är balansgången mellan arbete och det privata. De berättar om osäkerheten att dra gränsen mellan när man ska ingripa och inte. Det uppkommer frågor kring raster och huruvida rasten är något som medarbetaren själv ska bestämma över. Någon tycker att det är okej att spela kort på rasten och uttrycker det som en social grej som man inte ska förhindra medan andra ser att detta kan bli ett problem och då inte enbart för att det kan trigga igång någon som har ett skadligt bruk utan även för att vissa blir exkluderade i denna aktivitet. Även om spelet förekommer på rasten så har medarbetarna under arbetstid börjat planera denna aktivitet vilket då påverkar arbetet, menar en av respondenterna. Det framkommer hos vissa att utbildningen tydliggjort denna gränsdragning men att det fortfarande anses vara svårt. En påverkan på arbetet tycks hos

flertalet få agera måttstock för när det är dags att som chef ingripa men det framkommer samtidigt att det inte alltid anses vara så enkelt, då allt påverkar. Även om någon spelar på fritiden och det inte påverkar jobbet så hänger allt ihop.

Precis, för de tangerar ju hela tiden och jag tänker; det är ju oavsett om det gäller spel eller tablettor eller allting i det här området; allting är ju inte svart eller vitt: nu går jag på jobbet och då har jag inget problem och sedan när jag är hemma så har jag. Allt går ju ihop. Det är ju familjeproblem, allt påverkar ju, man är ju en helhet. [...] Det är mycket som inte är lätt att ta i. (chef myndighet)

En aspekt som tas upp inom detta område är svårigheten att förhålla sig till medarbetarens integritet. En av respondenterna upplever att det skulle kunna vara kränkande för medarbetaren om man som chef tror att det handlar om ett skadligt bruk men att det visar sig inte vara det och då tillhör ju det privatlivet. Det framkommer att utbildningen tycks ha tydliggjort att man inte ska agera enbart utifrån ett hälsoperspektiv utan att det ska vara kopplat till arbetssituationen. Påverkar det inte arbetet så kanske man inte ska lägga sig i menar en av respondenterna. Samtidigt så anses det, som vi tagit upp tidigare, vara svårt då man som chef vill visa omtanke för medarbetaren. En högskolechef beskriver hur hon upplever gränsdragningen och vilka effekter hennes arbetstidsavtal får på detta.

Vad folk gör på sin fritid, så länge det faktiskt inte påverkar arbetet så som det är upplagt nu det har ju inte jag med att göra som chef. Men dagen då det lite grand i alla fall påverkar arbetet, prestationen och arbetsmiljön då är det mitt ansvar som chef. Men där är inte jag överhuvudtaget med det arbetsavtal som finns. Jag kan inte peka på en enda, inte ens en liten gnutta tecken på det just med spel, här. Men det vet vi ju statistiskt att det finns. (chef högskola)

Aspekten när det gäller medarbetarens fritid framkommer även i andra sammanhang där gränsdragningen mellan arbete och fritid inte anses lika enkel som ovan citat. Det tas upp exempel som fester efter arbetstid, arrangerade av arbetsplatsen eller andra aktörer, och hur dessa potentiellt skulle kunna påverka arbetet. Om företaget bjuder på alkohol eller vidarebefordrar festinbjudningar och medarbetaren dagen efter är bakfull och inte presterar som hen borde så har detta påverkat arbetsplatsen. En annan aspekt som framkommer är hur man som chef ska förhålla sig till sociala medier. Medarbetarna agerar där som privatpersoner men kan lägga ut saker som skulle kunna påverka arbetet. En av respondenterna drar även paralleller till andra områden som potentiellt kan påverka arbetet som träning och mat och hur man som chef ska förhålla sig till den balansgången.

2.2 Skadligt bruk?

En annan aspekt som kommer upp i flera av intervjuerna är gränsdragningen av skadligt bruk. Svårigheten i att bedöma när det handlar om ett skadligt bruk och när det är dags att ingripa. Det anses generellt vara svårt att definiera när ett spelande är skadligt och även svårigheten att upptäcka när ett spelande har övergått från hälsosamt till skadligt. Det framkommer frågeställningar som vilken nivå medarbetaren befinner sig på och är det en nivå som inte är hälsosam. Vikten av att vara öppen med att det kan handla om något annat än just skadligt bruk av spel påpekas. I detta sammanhang nämns även modet, och att man måste våga fråga då man upplever en osäkerhet.

Det framkommer flera exempel på spel som förekommer på arbetsplatserna och det beskrivs en upplevelse av osäkerhet i denna gränsdragning av skadligt eller hälsosamt spelande. Ett exempel som nämns är en grupp medarbetare som sparar 1000 kr i månaden och sedan vinner en av personerna 10.000 kr var tionde månad. Respondenten beskriver en osäkerhet angående om detta är någon form av missbruk eller om det kan trigga igång ett eventuellt missbruk och hur detta ska hanteras. Generellt anser respondenterna att checklistan tydliggör vilka signaler man kan titta efter men det anses fortfarande svårt. Trots osäkerhet så framkommer det att utbildningen överlag lett till en ökad trygghet i balansgången och vid gränsdragningar.

3. Medvetenhet

Under temat ledarskapet så nämndes att de flesta hade erfarenhet av skadligt bruk när det gäller alkohol och tabletter men spel var ett område de inte kommit i kontakt med på arbetsplatsen. Det finns dock inslag av erfarenheter av anhöriga eller vänner med ett spelmissbruk. Spelproblem anses generellt vara ett okänt område och flera av respondenterna tror sig inte ha problem med detta på sin arbetsplats, även om de samtidigt berättar att de blivit medvetna om att statistiken visar på att det borde finnas. Den insikten har fått några att börja fundera och reflektera om det förekommer medarbetare med spelproblem i deras arbetsgrupp. Utbildningen beskrivs såsom att det var en "aha-upplevelse" och att den fungerat som en tankeväckare och hur den skapat en medvetenhet vad gäller problematiken kring skadligt bruk och riskbeteenden. Utbildningen upplevs ha lett till en djupare förståelse för att det inte bara är alkohol och droger som kan leda till skadligt bruk utan att det kan röra sig om andra saker, till exempel spel-, sex- eller shoppingmissbruk. Det vill säga att det inte enbart behöver handla om ett spelmissbruk utan att detta ofta kombineras med exempelvis ett alkoholmissbruk.

Det framkommer att utbildningen fungerat som en ögonöppnare och detta beskrivs av en respondent som att hon trodde sig vara medveten, men det visade sig under utbildningen att hon inte hade koll och inte förstått omfattningen av spelproblem. Ett annat exempel som framkommer är en tidigare erfarenhet av en medarbetare som man i efterhand förstått hade ett riskbruk men hur man inte *då* kunde sätta fingret på vad det handlade om: "polletten ramlade ner när jag insåg".

Under Alnas utbildningsdagar fick cheferna höra en verklig fallbeskrivning om hur en individs oskyldiga nyfikenhet för ett nätspel så småningom ledde till missbruk av flera olika slag, psykisk och fysisk ohälsa och ekonomiskt förfall utan att någon chef tog tag i saken. Den fallbeskrivningen var det flera som återkom till och den verkade ha gjort de medvetna om att chefer har möjlighet att påverka sina medarbetare i hög grad. Detta och liknande exempel upplevdes skapa en verklighetsförankring och en medvetenhet om att problemet faktiskt existerar i samhället. En respondent förklarade "Jaa...att det fanns, det har man ju hört talas om, liksom så, men inte konsekvenserna, inte liksom om förloppen hur de går till [...] Så att det medvetandegör, så att säga" (chef bemanning).

Något som även framkommit under intervjuerna är att man inte innan utbildningen förstått omfattningen av problemet och då inte heller insett hur spelproblematik kan påverka arbetsplatsen. Både hur det påverkar medarbetaren i sig, men även arbetsinsatsen och hur det i sin tur påverkar arbetsgivaren. Majoriteten av de intervjuade spelar inte själva om

pengar och det framkommer att utbildningen ökat medvetenheten om skillnaden mellan olika typer av spel. Ett exempel på detta berör vikten av kunskap och en av respondenterna beskriver sig som naiv och okunnig innan utbildningen.

Framförallt en som sitter och spelar på datorn här. Innan den här utbildningen så trodde jag att han bara satt och la patients som avkoppling när han kommer in från jobbet men jag har ju förstått han sitter typ och spelar poker eller någonting. (chef bemanning)

De flesta organisationer hade redan innan utbildningen slutat med vinlotterier och det bjuds inte i samma utsträckning på alkohol på fester med det förekommer hos vissa spel-, tips- och travgrupper som tillåts anordna gemensamma satsningar om pengar. Något som även förekommer hos flera organisationer är olika typer av kortspel på rasterna. Detta har tidigare ansetts skapa trivsel och gemenskap men Alnas utbildning har medvetandegjort att spel och satsning av pengar på arbetsplatsen kan vara lika förödande för en person med spelproblem som det är för en person med alkoholproblem att vinna 18 flaskor vin på ett vinlotteri, "det kan ge världens ångestpåslag". Genom att diskutera med varandra både innan, under och efter utbildningen så har det lett till insikter om problematiken. Det finns dock inslag av det motsatta när det gäller både diskussioner med varandra och hur man ser på kortspelade på rasten men medvetenheten och insikten framkommer hos respondenterna oavsett inställning. Något som även kommer upp är en medvetenhet om reklam som förekommer för spelbolag vilket flera aldrig tidigare uppmärksammat. Ett exempel på detta är hur utbildningen väckte ett intresse för spelproblematik, och då framförallt hur spelbolagen arbetar, vilket lett till att denne chef sökt ytterligare kunskap genom radioprogram. Det framkommer att den ökade medvetenheten gett insikt i vikten av att ta tidiga samtal med sina medarbetare vid misstanke om skadligt bruk.

4. Det känsliga samtalet

Samtliga chefer som intervjuades uppger att de tycker att samtalen som de måste ta med medarbetare när det uppstått en misstanke om skadligt bruk är en svår uppgift trots att syftet är att räcka fram en hand och erbjuda stöd.

De flesta säger att det är intrånget i den personliga integriteten som är det avgörande. En uppger att det är rädslan för att sära medarbetaren som är värst medan andra menar att det är rädslan för att göra fel, att säga fel saker och kanske till och med förvärra saker och ting som gör det hela så svårt. Andra anser att det är medarbetarnas reaktioner som är jobbiga att handskas med. En chef säger att det kan uppstå ganska aggressiva situationer som inte är helt bekväma. När det gäller medarbetare med skadligt bruk vill cheferna inte heller skuldbelägga då dessa personer troligtvis redan känner hög grad av skuld och skam. Som en av respondenterna uttryckte "Det är en rädsla...att man är inne och tassar på den här integriteten" (chef högskola). Det framkom att troligtvis även medarbetare upplever samtalen som jobbiga. De undrar varför man kontrollerar dem och om man gör så med alla, många känner sig ifrågasatta. En chef säger att det gäller att kunna lägga fram misstanken utan att ifrågasätta personen och utan att denne går i försvar. En annan menar att det gäller att ha "torrt på fötterna" innan man går in i ett samtal.

Alna var under utbildningen tydliga med att cheferna måste börja våga agera tidigt, även om de inte är säkra på om misstanken stämmer eller om de är osäkra på vad ett beteende

står för. En chef sa att utbildningen lärt henne vikten av att våga lita på den egna känslan och den egna upplevelsen av utsända signaler från medarbetare. Andra uppger att det i praktiken är svårt att veta när de ska agera och vad som är att betrakta som tidigt. En av cheferna ser det som en fördel att ta samtal omedelbart när något "skaver". Ett tidigt samtal kan direkt förklara ett beteende och då behöver det inte bli så integritetskränkande, inte bli så stort, inga spekulationer. En chef säger att hon tidigare kan ha dragit sig för samtal i flera månader och då blir det så stort för både den som ska ta upp det och för mottagaren. En annan säger att man ska ta samtalen tidigt och inte vänta till det gått överstyr totalt och medarbetaren är utom all räddning. Han påtalar dock dilemman med att det inte går att hålla tidiga samtal om man inte upptäckt det skadliga bruket i tid. Det framkommer även att det krävs mod för att våga konfrontera medarbetare och att vissa är bättre än andra på den här typen av samtal men att man genom erfarenhet och utbildning kan förbättra sig "Det handlar ju om vilken typ av chef det är som fångar upp det här och agerar. Jag tror det är det största, att våga agera" (chef bemanning).

Många berättar om att utbildningen fått dem att inse vikten av att inte vara för konfrontativ i möten med medarbetare utan att istället försöka vara inbjudande och visa att det finns en chef som uppmärksammat en förändring i beteendet och som finns där om medarbetaren vill prata om det. En säger att samtalet bör utgå från chefens upplevelser så att det inte blir någon skuldbeläggning på medarbetaren som troligtvis är väldigt skuldtyngd redan innan samtalet. Ett par pekar på vikten av att inte "börja skramla med varningar och disciplinären", det blir helt fel tillvägagångssätt och skrämmer ofta personerna det gäller. En annan menade att man måste vara väldigt försiktig i samtalet, utan att feja.

I stort sett alla intervjuade uppgav att Alnas utbildning gett dem ny kunskap genom fakta, fallbeskrivningar, diskussioner och rollspel. De har fått en djupare förståelse för skadligt bruk och riskbeteenden i stort vilket gjort dem tryggare i sitt ledarskap och inför de känsliga samtalen med medarbetarna. Ingen av de intervjuade cheferna har använt sig av den nya kunskapen eller checklistan i ett känsligt samtal ännu. Det beror på att det inte gått så lång tid efter utbildningen och det har inte uppstått några nya misstankar om skadligt bruk. Ett par säger att checklistan troligtvis kommer att hjälpa dem att göra en mer objektiv bedömning i inledningsskedet. En annan säger att den kan hjälpa i den egna bedömningen och att man därmed kan avvakta med att koppla in HR-personal och företagshälsovården. Flera av de intervjuade lyfter fram vikten av att inte låsa sig vid checklistan, man måste ha ett öppet förhållningssätt i samtalet för att olika tecken och signaler som kan visa på ett riskbeteende kan ha andra förklaringar. Några berättar att de haft medarbetare som uppvisat typiskt riskbeteende i form av hög frånvaro på måndagar och trötthet men att detta kunnat förklaras med att man har småbarn hemma, det är problem i släkten eller att man bygger hus på fritiden. En av cheferna uppgav att hon tvärtom kommer att använda checklistan som en broms eftersom hon är känslomänniska.

Ja, det är väl mer när det dyker upp en tanke. [...] Jag är ibland lite snabb så här att agera på en känsla jag har sådär, men jag har ju också lärt mig att ibland är det framgång att tänka ett varv först och då är checklistan bra. (chef myndighet)

En av cheferna uppger att hon inte tycker att checklistan är särskilt användbar på hennes arbetsplats på grund av att medarbetarna inte arbetar efter fasta scheman. Den tar upp riskbeteenden som till exempel; kommer väldigt sent på måndag morgon, tar väldigt lång

lunch och begär förskott på semesterersättningen. Den chefen anser att hon inte kan identifiera sig med checklistan eftersom de inte befinner sig där i hennes organisation. Däremot tror hon att checklistan kan vara användbar som en form av genomtänkt stöd och struktur vid samtal med medarbetarna. Samtliga chefer uppger, i varierande grad, att de kommer att få nytta av de nya kunskaperna och checklistan när och om det uppkommer misstankar om skadligt bruk på arbetsplatsen. Detta tyder på att de inte fullt ut anammat Alnas budskap om förebyggande arbete, vilket i sin tur kan inverka på förändringsprocessen.

5. Vägen till förändring

Tidigare tema berörde områden som medvetenhet och insikter. Hur upplever cheferna att den nya medvetenheten och insikterna påverkat deras förförståelse och förfaranden? Detta tema beskriver vägen till förändring genom två underteman; (5.1) faktisk förändring och (5.2) potentiell förändring.

5.1 Faktisk förändring

Under flera av intervjuerna framkommer ideer och tankar om hur man potentiellt skulle kunna skapa en förändring när det kommer till spel och annat skadligt bruk på arbetsplatsen. Det framkom även, om än i mindre grad, förändringar som cheferna faktiskt genomfört, trots att svaret på frågan om det skett någon förändring på arbetsplatsen är ett enhälligt nej från samtliga.

På ett av kontoren så har en av cheferna gjort ett aktivt val att inte förmedla information gällande after work då hon nu efter utbildningen kan se en koppling till hur det kan påverka medarbetaren och arbetsinsatsen. Flera har haft samtal med medarbetare angående känsliga områden efter utbildningen och känt sig tryggare i att hantera dessa samtal. En har även tagit ett samtal med en person där hon på omvägar fått vetskap om att personen vunnit pengar. Hon kan dock inte säga att hon inte skulle ha tagit detta samtal innan utbildningen. En av de intervjuade berättar också att hon blivit mer ifrågasättande och numera uttryckligen säger till sina medarbetare att det inte är okej att spela. En av cheferna berättar om förändringar som skett på hans arbetsplats.

Tidigare så kunde man ju samla in femtio kronor i var och sen åkte man ut och käkade en bit mat och tog en öl och tittade på fotbollen eller travet eller vad det nu var. Det har helt försvunnit. Vi har inte något sådant kvar, nu är vi bara ute och äter och pratar. (chef mejeri)

5.2 Potentiell förändring

Det fanns en tydlig skillnad i chefernas attityder kring hur utbildningens innehåll skulle kunna spridas i organisationen. De mer positiva ville bjuda in medarbetarna, dela med sig av den nya kunskapen och öka medvetenheten hos alla på arbetsplatsen så att det i förlängningen kunde leda till förnyade normer. De ansåg också att preventivt arbete kan vara ett effektivt arbetssätt mot spel- och annan beroendeproblematik och att det går att väva in som en naturlig del i det vardagliga arbetet.

[...] att man får det levande liksom, inte att man har en punkt på varje möte utan det bara är naturligt i vårt förhållningssätt. Vi säger det här om aw på fredag, för oss betyder det kubb och mat. Det betyder inte mat och vin (chef myndighet).

De som inte hade någon erfarenhet av spelproblematik och inte uttalade något större intresse för ämnet ansåg generellt att de fått upp ögonen för denna typ av problematik och fått insikt i vilka konsekvenser det kunde leda till. För dessa chefer var det dock inte självklart att informera sina medarbetare om utbildningen eller förmedla vidare kunskapen innan detta tydligt beslutats av högre chef eller att det skett en förändring i policyn.

[...] det måste finnas skäl till att gå ut med detta, tycker jag [...] det är ju inte jag som är ensam chef här heller så, jag är ju underchef till en annan chef så han får ju ta beslutet vad vi ska föra ut för policys, i och med att det inte finns en policy ännu, det finns bara en utbildning [...] jag tror man måste få till en sådan policy innan man sätter ner någon fot någonstans och visar vart skåpet ska stå (chef högskola).

Det framkommer att det skulle vara en fördel om alla medarbetare på arbetsplatsen fick ta del av utbildningsinsatsen men flera uppgav samtidigt att det kanske inte var ekonomiskt genomförbart. Ett förslag som då nämns är att det kunde ske i en förkortad form där en föreläsare kommer till arbetsplatsen. Denna föreläsare skulle kunna vara en person med egen erfarenhet av spelproblem då en av respondenterna menar att det skulle skapa en ännu tydligare koppling till att problemet faktiskt existerar. Ett annat förslag som framkommer är en nätbaserad utbildning via intranätet som bör vara obligatorisk för samtliga medarbetare. Det skulle även underlätta förankringen av den nya policyn om alla medarbetare blev medvetna om olika former av skadligt bruk och riskbeteenden och vilka konsekvenser som kan följa, berättar en av informanterna. Ingen av respondenterna har använt sig av den checklista som introducerades under utbildningen med de flesta tror att den kommer att vara användbar om det uppstår misstanke om riskbruk.

Det tror jag säkert, om det dyker upp, för det är väl just anledningen till att vi inte har tittat på den, eller jag har inte tittat på den, det är just att jag inte haft något aktuellt fall...men, absolut, är det så att det poppar upp någonting och vi misstänker någonting, så helt klart. (chef bemanning)

Några kommer under intervjuerna på olika användningsområden för checklistan och hur man kan göra den som en del i vardagen. "Att ha med den i sitt tänk" som en av cheferna uttrycker det. Ett exempel som tas upp är att skriva ut den och ha den nära till hands i vardagen. Ett annat är att ha med den vid utvecklings- och medarbetarsamtal där man diskuterar hälsa i största allmänhet. Under intervjuerna kommer det även upp aspekter som hur utbildningen skapade möjligheter att diskutera med varandra och utbyta erfarenheter. Någon uttrycker det som att man känt sig ensam i sin roll som chef och hur det nu gavs en möjlighet att bolla frågeställningar med varandra och inte bara med andra chefer utan även huvudskyddsombud och HR-personal. Det framkommer att det finns goda möjligheter på arbetsplatsen för cheferna att ta stöd av varandra genom olika möten och arbetsplatsträffar och flera ser en möjlighet att kunna prata om dessa frågor under mötena. Trots denna möjlighet så framkommer det i flertalet av intervjuerna att inget sådant utbyte skett. En orsak till detta beskrivs av några respondenter som att ingen annan heller lyft frågan. Även om resultaten tyder på att utbildningsinsatsen lett till både faktiska och potentiella förändringar på arbetsplatserna tar de flesta cheferna upp olika aspekter som hindrar dem från att arbeta förebyggande.

6. Upplevda hinder

Det framkommer under intervjuerna faktorer som stress, prioriteringar, strukturer och rutiner och hur dessa upplevs som hinder för en förändringsprocess.

Har du massor med saker att göra som du vet att du måste göra och du har deadlines och så där. Då är det naturligtvis så att man mer eller mindre medvetet också kan blunda för signaler. Det tror jag ju. För det kan ju vara så att: Nej, jag orkar inte nu. Nu pratar jag inte om det här utan allmänt om vad det kan vara. Men alla är ju överbelastade, alltid. Så är det ju. (chef högskola)

En av cheferna berättar om att det ibland kan vara lätt att skjuta på saker och hur hon tänker att man ska ta tag i det sen, och där slutar det. Flera berättar om en vardag där man upplever sig ofta vara upptagen i möten och hur det blir svårt att hinna se alla medarbetare och eventuella signaler på ett skadligt bruk. Här återkommer några till att det då blir viktigt att dela på ansvaret och att även medarbetarna har ett ansvar för varandra. En av respondenterna berättar om hur det kan vara svårt att prioritera vad man ska fokusera på då produktionen först och främst måste fungera. Prioritering är något som flera andra även berör och hur man som chef har många ansvarsområden och att det kan upplevas svårt att veta vad som ska prioriteras. Skadligt bruk är bara en av flera psykosociala arbetsmiljöfaktorer som chefer måste hantera i vardagen.

Även organisationens struktur kan påverka såsom att chefen inte träffar sina medarbetare så ofta beroende på skiftarbete eller att det helt enkelt inte är ett 9-17 arbete. En av cheferna på högskolan ser inte någon som helst möjlighet att kunna använda sig av det hon lärt sig på utbildningen då hon inte anser att den kunskap hon fick under utbildningen går att applicera på hennes verksamhet. Andra hade svårt att ta till sig de exempel på tecken hos en individ med spelproblem som gavs under utbildningen då dessa handlade om att komma för sent, vara frånvarande på måndagar, långa pengar och så vidare. Detta är inget högskolans chefer kan använda sig av då deras verksamhet inte ser ut på samma sätt. Samtliga högskolans chefer berättar om en arbetssituation där medarbetarna är på resande fot, arbetar hemifrån eller har andra uppdrag som gör att man inte befinner sig på arbetsplatsen.

Vi har ju ett ganska speciellt arbetstidsavtal, vi har ju ingen obligatorisk närvaro egentligen, den är inte reglerad utan...de har åtaganden de ska följa och det finns givetvis en diskussion som, det finns en viss förväntan ändå, även från kollegorna att man vill ha närvarande kollegor. Det är definitivt inget åtta till fem jobb. (chef högskola)

En av cheferna på högskolan påtalar dock att just denna arbetssituation kanske gör det än viktigare att ha en utbildning inom spel och skadligt bruk.

Företagens policy nämns i olika sammanhang och upplevs som ett stöd men även som ett hinder. Några pratar om att de inte kan göra något förrän policyn kommer. En aspekt som framkommer är att det kan vara svårt att sätta ner foten om man inte har någon policy att luta sig mot. En annan är att flera av respondenterna inte vet exakt vad som står i policyn eller om den har uppdaterats. Ett fåtal av respondenterna är uppdaterade när det kommer till policyn och en synpunkt som framkommer på den nya reviderade policyn där spel är

inkluderat, är att den inte upplevs så tydlig gentemot medarbetarna som läser den för första gången. Den beskrivs som "luddig" och inte så "skarp".

När det gäller spel kom begreppet "lättillgänglighet" upp gång på gång. Organisationerna ser olika ut men flera av de har medarbetare som dagligen arbetar vid eller i närheten av datorer. Cheferna pratar om spärrade sidor eller att man borde ha det, men oavsett detta så har de flesta i dagsläget privata smartphones som det går att spela på utan att någon lägger märke till det. Det, menar flera chefer, kan bidra till en dold problematik.

Diskussion

Syftet med denna studie var att samla in deltagande chefers egna upplevelser av och synpunkter på Alnas preventionsprogram som helhet. Studiens frågeställningar var: 1) Hur upplevs utbildningen ha påverkat cheferna och deras arbetsplats? 2) Hur har de upplevt checklistan som introducerades under utbildningen?

Resultatet i denna studie tyder på att chefernas personliga intresse och ledarskapsstil påverkar i vilken grad utbildningens innehåll, förs vidare ut till medarbetare och därmed får möjlighet att implementeras i organisationen vilket ligger i linje med Aarons m.fl. studie (2014). Studien visade att ledarskapet har stor betydelse för implementering av förändringar i organisationer vad gäller att stödja förändringen, främja genomförandet, att förmedla positiva attityder och visa engagemang inför förändringen (Aarons m. fl., 2014). I föreliggande studie var ungefär hälften av cheferna positivt inställda till att föra kunskapen vidare ut till sina medarbetare och de hade idéer om hur de kunde väva in det preventiva arbetet i det vardagliga arbetslivet medan den andra hälften inväntade beslut från högre ort eller fastställda policys innan de pratade med medarbetarna. Vi drar paralleller mellan de positivt inställda cheferna till de som Aarons m. fl. (2014) beskriver som transformella ledare, vilka har konstaterats fungera väl för att inspirera och motivera personal att följa ideal eller handlingssätt. Även om denna studie inte kan förutsäga vilka skillnader som kommer att föreligga på arbetsplatserna i framtiden så pekar ändå Aarons m. fl. forskning på att det preventiva arbetet borde få större genomslagskraft på de arbetsplatser där cheferna agerat likt transformella ledare.

När det gäller det arbetsmiljöansvar som cheferna har för sina medarbetare var det flera av cheferna som pekade på vikten av att alla medarbetare måste ta ansvar för att uppmärksamma eventuella riskbruk på arbetsplatsen och att det många gånger är de närmaste kollegorna som upptäcker en förändring i beteende hos en arbetskamrat, vilket är i linje med Bindes (2016) resultat. Bindes studie (2016) visade även på fördelar med att utse medarbetare och ge dem olika typer av kontrollfunktioner på arbetsplatsen vilket skulle kunna kopplas till föreliggande studie och aspekten ansvar; ska det vara allas ansvar så måste alla ha kunskapen och genom att ge vissa medarbetare olika kontrollfunktioner så skulle kunskapen kunna spridas snabbare inom organisationen. En svårighet som framkom i föreliggande studie var förmågan att förmedla kunskapen från utbildningen på ett lika bra sätt som föreläsarna, då upplevelsen var att det saknades en lika gedigen kunskap som föreläsarna. Det gavs då förslag på hur man kan ta föreläsare till arbetsplatsen för att medarbetarna ska få samma insikter. Liknande synpunkter framkom även i Bindes (2016) resultat; för att öka medvetenheten om spelproblem så föreslogs bland annat föreläsningar av tidigare spelare för att man fann det värdefullt att en personlig

berättelse skulle ha en större påverkan än generell information. Man menade vidare att aktionsbaserad information till cheferna skulle prioriteras då dessa ofta har begränsat med tid att läsa igenom generell information och föredrog praktiska råd och tips och användbara verktyg (Binde, 2016). Detta är även något som kom upp i föreliggande studie. Resultatet tyder på en positiv upplevelse av de fallbeskrivningar som togs upp under utbildningen och att dessa gav en verklighetsförankring. Verktyg såsom checklistan upplevdes som enkel och tydlig och ansågs kunna vara ett bra stöd, även om ingen använt sig av den i dagsläget.

Medvetenhet är en aspekt som framkommer i resultatet och utbildningen tycks ha ökat medvetenheten och kunskapen om spelproblem. Detta har lett till en upplevd ökad trygghet att hantera dessa frågor vilket är i linje med tidigare forskning (Ames m.fl., 2000; Binde, 2016; Källmen & Leifman, 2009). Något vi noterade är att flera av cheferna under intervjuerna kom tillbaka till områden som de hade erfarenhet av trots att vi försökte styra tillbaka samtalet till spelproblematik. Flera berättar om skadligt bruk vad gäller alkohol, tabletter, mat och träning. De chefer som hade privata erfarenheter av spel eller ett intresse för detta område tenderade att prata mer om just spel. Detta kan tyckas vara självklart men kan vara en viktig faktor i en förändringsprocess. De som inte har egen erfarenhet inom området och inte har ett personligt intresse av ämnet kommer troligtvis ha svårare att förmedla kunskapen vidare till sina medarbetare vilket vi tolkar kan vara en del i att förändringsprocesser tar tid. Detta kan diskuteras utifrån Aarons m.fl. (2014) som menar att chefernas personliga kunskaper, medvetenhet och förståelse för problemet är en grundsten i implementeringsprocessen. Aarons m.fl. (2014) menar vidare att ny kunskap behöver sjunka in, landa och accepteras innan den, på ett effektivt sätt, kan förmedlas vidare. Resultatet i föreliggande studie tyder till viss del på att det fanns en erfarenhet av spelproblematik innan utbildningen men bristen på kunskap och medvetenhet om problematiken innebar att respondenterna inte tidigare kunde se signaler på ett sådant riskbruk. Kunskapen och medvetenheten verkar av resultaten att döma vara en essentiell faktor för att lyckas i ett preventivt arbete men att det kan vara en svårighet att förmedla denna kunskap vidare.

Intresse för spelproblematik men även chefernas attityder och vilken typ av ledarskap de agerar utifrån avspeglar sig i även resultatet när det gäller förändringar på arbetsplatsen men även potentiella förändringar. Det framkommer att det i vissa fall skett faktiska förändringar såsom möten med medarbetare där det diskuterats spel och andra former av skadligt bruk. Några har också diskuterat ämnet vidare med sina kollegor. Andra berättar att de gjort mindre justeringar i sitt beteende med anledning av den nya medvetenheten om spelproblematik. Det har kommit upp exempel som att inte längre vidarebefordra information om after work där det erbjuds rabatterad alkohol då detta kan kopplas till arbetsgivarens ansvar i förhållande till hur personer med beroendeproblematik kan påverkas. Detta kan tolkas som en liten men tydlig attityds- och beteendeförändring. Å andra sidan visar resultatet på att det finns skilda åsikter när det gäller denna aspekt och att det inte är chefens uppgift att agera filter för denna typ av inbjudningar. Det framkommer även andra exempel som att ersätta spel om pengar som umgängesform och istället fokusera på umgänget och middagen. Chefernas attityder verkar således ha en stor betydelse för hur de agerar och detta får i förlängningen en påverkan på förändringsprocessen. Ames studie visar att den viktigaste länken för ett långsiktigt preventionsprogram är förändrade normer och förändringar i organisationskulturen (Ames m. fl., 2000). Detta kan diskuteras utifrån föreliggande studie och den potentiella

förändring som flera av cheferna återkommer till under intervjuerna. Vår tolkning är att en del i förändringsprocessen och normskapande kanske handlar om att väcka tankar och ideér och att detta är ett led till en faktisk förändring. Ett exempel som kommer upp i lite olika former är hur man kan använda sig av checklistan för att göra den levande och få med den i sitt tänk, är att ha med den vid medarbetarsamtal och likväl som man frågar om den allmänna hälsan så ska detta finnas med som en del. Detta resultat är i linje med Binges (2016) där en av informanterna menar att det genom detta förfarande går att upptäcka eventuella riskbeteenden innan de blivit allvarliga. Binde menar att genom att ställa frågan om spel är ett problem för medarbetaren så kan man antingen ta tag i problemet om spelaren uppger ett riskbeteende men även om medarbetaren nekar så har denne fått en signal om att ledningen är observant och har kunskap om spelproblematik. Man kan även informera om vilken hjälp som går att få och detta skulle kunna leda till att medarbetaren längre fram vågar be om hjälp (Binde, 2016). En av cheferna i föreliggande studie berättade om en medarbetare som tyckte det var bra att hon frågade, även om medarbetaren enligt chefen förnekade ett problem som hon tror finns. Detta initiativ skulle enligt Binges (2016) resultat tyda på att man skulle kunna fånga medarbetaren innan det gått för långt vilket även bekräftar det utbildningsinsatsen delvis syftat till; att agera tidigare. Värt att notera är att samtliga respondenter i föreliggande studie inte upplever att det skett någon förändring på arbetsplatsen efter utbildningen. Orsaken till detta kan diskuteras utifrån Richmond m.fl. (2000) som hade förväntat sig större förändringar i sin studie om alkoholprevention på arbetsplatsen men drog slutsatsen att ett långsiktigt preventionsarbete tar tid och för en förändrad arbetskultur och ett bibehållet förändrat beteende så behövs en ständigt pågående insats. En av cheferna i föreliggande studie pratar om vikten av att hela tiden röra sig framåt genom att ta små steg i taget och att denna utbildning var ett sådant litet steg i förändringsarbetet vilket belyser vikten av tålmod och kontinuitet i ett förändringsarbete. Vår tolkning är att en implicit förändringsprocess kan ha startat, det vill säga respondenterna kanske inte upplever någon förändring men att det i själva verket sker en kontinuerlig förändring när det kommer till attityder och medvetande om frågan vilket i sin tur leder till ett förändrat beteende.

Flera av cheferna verkar av resultatet att döma blivit medvetna om och tagit till sig budskapet om att agera tidigare, vilket var en av utbildningens viktigaste budskap. Det framkom dock att detta trots utbildning kan vara svårt, både när det gäller att ta samtalet med medarbetaren men även att veta när man ska agera. Utbildningen tycks till viss del ha tydliggjort detta och det framkommer att en påverkan på arbetet bör vara ett incitament för agerande. Detta kan diskuteras utifrån gränsen mellan arbete och fritid som i många fall anses vara svår och otydlig. Ett exempel som belyser denna aspekt är spel på rasten och hur detta kan ses som en social sysselsättning som chefen inte bör förhindra. Det kan också ses som det motsatta, det vill säga att raster inte är detsamma som fritid och att medarbetarna inte kan göra precis vad de vill under tiden och spelet ses som att det potentiellt kan skapa problem och i förlängningen påverka arbetet. Policyn framkommer även i detta sammanhang och att organisationernas policys är bristfälliga eller otydliga om vilka regler som gäller för raster och vår tolkning är att det skulle kunna påverka chefernas osäkerhet när det gäller hantering av eventuella problem relaterade till just raster. Binde tog upp denna aspekt i sin studie och menade att just spel på rasten i sig inte behöver betyda att individen har ett spelproblem men detta tillsammans med andra signaler kan visa på ett underliggande skadligt bruk och vikten av att arbetsgivaren är uppmärksam på dessa signaler (Binde, 2016).

Gränsen mellan arbete och fritid kan även diskuteras utifrån arbetsstrukturen. Gränsen mellan vad som är privatliv och arbetsliv blir troligtvis mer otydligt när medarbetarna inte har fasta arbetstider och själva kan välja var och när de arbetar (Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014). När arbete och privatliv flyter samman så skulle det möjligen kunna leda till att det är svårare för chefen att avgöra om ett eventuellt skadligt bruk har påverkat arbetet vilket även framkommit i föreliggande studie när det gäller svårigheten att upptäcka. Det är framförallt högskolorna som upplever denna problematik och att utbildningen inte var anpassad till deras verksamhet vilket kan försvåra ett eventuellt förändringsarbete. I resultatet framkommer det att cheferna inom högskolan ser en svårighet i att använda sig av checklisten då de signaler som beskrivs i den inte går att applicera på deras arbetsplatser. Av resultatet att döma så är högskolan den organisation som till största del ser problem med att använda sig av utbildningen. Gränsen mellan arbete och fritid kan även diskuteras utifrån tillgängligheten till spel och möjligheten att spela. Flera av organisationerna arbetar dagligen vid eller i närheten av en dator. Några av organisationerna har spärrade sidor men inte andra och även om man har spärrade sidor så har nästan samtliga medarbetare tillgång till en smartphone. Flera chefer pratar om hur smartphones har förändrat världen och även om man har regler kring användandet av dessa så efterlevs det inte alltid. Binde tar upp en faktor som är en bidragande orsak till spelproblem och det är just tillgänglighet, möjligheten att spela i samband med arbete. Raster och ett arbete som innebär perioder av väntan skulle vara en bidragande orsak till spelproblem. Även ett arbete som innebär resande skulle kunna påverka (Binde, 2016).

En annan försvårande omständighet som framkom i resultatet är inlånad personal, det vill säga personal som arbetar tillfälligt på arbetsplatsen och hur detta kan skapa en osäkerhet kring ansvarsfrågan. Vår tolkning är att detta även potentiellt skulle kunna vara ett problem när det gäller bemanningspersonal. Tillgänglighet och arbetsmiljö kan diskuteras utifrån hur arbetsmarknaden ser ut idag. Den utbredda flexibiliteten på arbetsmarknaden är något som diskuteras i en artikel av Allvin, Mellner, Movitz och Aronsson (2012). Deras studie visade på att endast en sjättedel av jobben på den svenska arbetsmarknaden har arbetsvillkor som kan associeras med traditionella jobb. Istället är det lågreglerade och oreglerade arbeten, alltså arbeten med flexibla arbetsvillkor i varierande omfattning, som dominerar. Trots detta så menar författarna att vi fortfarande pratar om arbete i termer som hänvisar till de traditionella villkor som dominerat större delen av förra århundradet. Än viktigare är att den implicita föreställningen om arbete som bestämmer de administrativa systemen och praktikerna för såväl arbetsmarknadens parter som välfärdsstaten antyder en standard som kanske inte längre gäller för många arbeten. Resultatet i föreliggande studie skulle kunna tyda på att utbildningen och checklisten till viss del varit anpassad för ett reglerat, traditionellt arbete och att högskolan i det här fallet, har ett arbetstidsavtal som är mer flexibelt och av den orsaken haft svårare att ta till sig vissa delar av utbildningen.

I resultatet framkommer att policyn tenderar att ha en central roll för förändringsprocessen. Detta är även en aspekt som tidigare forskning visat på. Ames m.fl. (2000) slutsats i studien var att, för att förändra en organisationskultur så krävs en policy som alla kan enas om. Trots att flertalet av de intervjuade cheferna inte själva är säkra på policyns innehåll, så säger de att det är svårare att agera om de inte har policyn i ryggen. Det kan tolkas som att cheferna använder sig av en ofullständig eller ofärdig policy som täckmantel för att dölja sin osäkerhet eller rädsla för att agera. Detta skulle enligt Ames m.fl. (2000) slutsats

bidra till en svårighet att förändra organisationskulturen. Även om vissa i föreliggande studie var uppdaterade på företagets policy så framkom synpunkter som att den nya policyn är lite otydlig och att den fokuserar på arbetet och inte hälsan. Även detta är i linje med vad Ames m.fl. (2000) visar; vikten av att både ledning, chefer och medarbetare känner sig delaktiga i policyn och dess innehåll för att lyckas med en förändrad organisationskultur. Binde (2016) tar upp vikten av att en policy behöver uppdateras och hållas levande. Den ska diskuteras i olika sammanhang vilket är i linje med vad som framkommit i denna studie. Ett par av de intervjuade cheferna uppgav att de har diskuterat utbildningen med sina medarbetare och att de regelbundet pratar om policyn på sina möten för att göra den till en naturlig del av arbetsplatsen. Gemensamt för dessa chefer var deras intresse för psykosociala arbetsmiljöfrågor och att de kände ett personligt engagemang i frågan. Detta kan ställas i motsats till några av cheferna som ansåg att det inte ens är möjligt att arbeta preventivt mot spelproblem under rådande arbetsförhållanden och att det inte är lönt att ta upp ämnet problemspelande med medarbetarna innan en reviderad policy färdigställts. Källmen och Leifman (2009) kunde inte i sin studie dra slutsatsen att Alnas alkoholpreventiva utbildningsinsats enkom bidrog till de större förändringarna bland de som gått utbildningen utan att det skulle kunna röra sig om en samverkan mellan intresse och utbildning. Föreliggande studie skulle möjligen kunna bekräfta denna frågeställning då resultatet i flera sammanhang visade på att de chefer som har haft ett intresse för spelproblematik genomfört fler preventiva insatser än de som inte haft detta intresse.

Oavsett vilket beroende eller annan problematik som ligger bakom en medarbetares tillstånd så visar resultatet på att spelproblem upplevs som ett svårt område, både när det gäller att identifiera riskbeteenden men även att ta det känsliga samtalet. Graden av kunskap och medvetenhet i kombination med personlighetstyp påverkar hur cheferna handskas med det känsliga samtalet. Verktyg såsom checklistan anses underlätta i detta sammanhang, även om det kommer upp tankar om att man inte får låsa sig vid den. Trots verktyg så säger samtliga att det är svårt. Binde (2016) artikel tar även upp detta med vikten av lyhördhet, att identifiera anställda med problem som påverkar arbetet, mod att prata om problem med medarbetaren och ett lämpligt språk i samtalet med medarbetaren. Personligt men inte privat. Dessa aspekter är även något som kommer upp i föreliggande studie men även betydelsen av övning. Rollspelsövningar tas upp som givande exempel på detta och att det bör göras kontinuerligt. Att genom rollspel kliva in i medarbetarens roll och därigenom öka sin kunskap i att hantera dessa typer av samtal. Erfarenhet av svåra samtal kommer upp i resultatet och att det aldrig är lätt i början som chef men att man genom erfarenhet kan öka sin trygghet. Trots att resultatet visar på att checklistan ses som ett användbart verktyg så visar det även på att ingen har använt sig av den efter utbildningen. Orsaken till detta kan vara att det gått för kort tid mellan utbildningstillfället och intervjun, vilket är en aspekt vi tidigare tagit upp. En annan som vi även nämnt är att man tror sig komma att använda checklistan när man misstänker ett skadligt bruk. Detta skulle kunna tolkas som att cheferna arbetar ad-hoc, det vill säga på grund av stress och prioriteringar så agerar de på de problem som dyker upp i vardagen och då flera av cheferna inte tror att någon av medarbetarna har problem med spel så är detta inget som prioriteras. Vår tolkning är att cheferna i större utsträckning fokuserar på sekundär prevention, det vill säga agerar när de misstänker spelproblem, vilket överensstämmer med tidigare forskning (Binde, 2016; Roman & Blum, 2002). Binde (2016) pekar på vikten av att arbetsgivare reagerar på, och arbetar preventivt på arbetsplatsen för att förhindra att spelproblem överhuvudtaget uppkommer. Även om spelandet sker hemma kan

konsekvenserna av spelandet drabba, inte bara spelaren och dess anhöriga, utan även kollegor och arbetsgivare negativt. I vår studie framkom att i stort sett samtliga intervjuade chefer saknade kunskap om varför deras organisation valt att delta i Alnas utbildningsinsats. Aarons m.fl. (2014) pekar på vikten av att ledare på olika nivåer inom organisationen kommunicerar med varandra för att underlätta kongruens av uppdraget och processen. Vår tolkning är att bristen på information om arbetsgivarnas syften och målsättningar med utbildningsinsatsen eller om vilka förväntningar arbetsgivaren har på cheferna skulle kunna vara en bidragande orsak till det låga intresset för preventivt arbete i föreliggande studie. Om man kombinerar detta med en bristande förförståelse av beroendeproblematik, så tror vi att det finns risk för att preventionsinsatsen rinner ut i sanden.

Felkällor

Urvalet baserades på ett bekvämlighetsurval vilket kan ha betydelse för vårt resultat. En möjlig bakomliggande faktor skulle kunna vara ett intresse för spelproblem och annat skadligt bruk. De som var intresserade av att delta i en intervju skrev upp sig på en lista. Detsamma gäller de deltagande organisationerna vilka själva anmält ett intresse för att delta i studien. Detta skulle kunna ha påverkat resultatet i en viss riktning, såsom att cheferna i högre grad varit positivt inställda till utbildningen. Genom att handplocka deltagare, det vill säga även inkluderat chefer som inte anmält sitt intresse för en intervju, så hade vi möjligen fått ett bredare resultat och därmed en högre kvalitativ generaliserbarhet. Källmén och Leifman (2009) diskuterar detta problem i Alnas tidigare studie om alkoholprevention och menar att det kan vara svårt att generalisera resultatet till arbetsplatser som inte har samma intresse i frågan. I föreliggande studie framkom även synpunkter från chefer som inte varit så positiva till själva utbildningen och även visat på ett lågt intresse för spelproblematik vilket i det här fallet till viss del skulle kunna försvara bristen på ett handplockat urval.

Tanken var att intervjuerna skulle genomföras av båda författarna. Av olika orsaker så blev detta inte fallet i två av intervjuerna. En av intervjuerna genomfördes via telefon av en av oss på grund av väderomständigheter som innebar att vi inte kunde ta oss till den vi skulle intervjuas. Den andra intervjun hade endast en av oss närvarande på grund av sjukdom. Fördelar och nackdelar med att vara två som intervjuar diskuterades med handledaren innan genomförandet. Vi ansåg att det var fler fördelar med att vara två då den aktiva intervjuaren kunde koncentrera sig på samtalet medan bisittaren såg till att intervjun täckte alla frågor. Nackdelen med detta förfarande skulle möjligen kunna vara att respondenten känner sig i underläge vilket skulle kunna medföra att respondenten undanhåller information eller inte svarar som det är, utan som hen tror intervjuaren vill eller vad som förväntas. Vi ansåg dock att detta inte torde vara ett större problem då respondenterna är chefer och troligen vana att utsättas för liknande situationer. Fördelen med att vi inte kunnat hålla oss till en metod har dock minskat risken för systematiska metodfel.

Intervjuernas längd varierade från 25 till 63 minuter. Den stora variationen i tid berodde delvis på att vi som intervjuare fick en större erfarenhet under studiens gång och de längsta intervjuerna är de i början av processen. Respondenterna hade under dessa intervjuer ett större utrymme för utsvävningar till områden som kanske inte var relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Med erfarenheten ökade vår kunskap och därmed vår förmåga att hålla intervjuerna inom vårt frågeområde. Fördelen med denna erfarenhet kan ha varit

att enbart relevant information framkom men det kan även ha medfört en viss begränsning då respondenternas inställningar och attityder blev ännu tydligare när de berörde andra icke relevanta områden. En annan faktor utom vår kontroll var en respondent som fick ett akut möte inbokad, vilket inte bara påverkade den intervjun, utan även nästföljande då båda genomfördes samma dag. Detta medförde att båda intervjuerna genomfördes under tidspress vilket i sin tur kan ha påverkat både respondenternas svar och genomförandet av intervjun. Då denna situation kan ha skapat stress hos respondenterna, kan relevant information ha missats då det inte fanns tillräckligt med tid att fördjupa svaren.

Sammanfattning

Resultatet belyser några aspekter av hur preventionsprojektet "Spelförebyggande insatser i arbetslivet" har upplevts av cheferna och hur de upplever att det påverkat deras arbetsplatser. Utbildningen har varit givande för de flesta av de medverkande och den har skapat en större kunskap och medvetenhet kring problemspelande. Utbildningen har i viss mån lett till preventiva insatser såsom kunskapsspridning, förändringar på arbetsplatsen samt förebyggande insatser i form av ifrågasättande och genom att ställa frågor till medarbetarna. Trots att tidigare forskning visat på att primär prevention är mer kostnadseffektiv (Roman & Blum, 2002) så tyder resultatet dock på att cheferna i högre grad fokuserar på sekundär prevention, det vill säga att de väntar på att misstanke om spelproblematik ska uppkomma innan de agerar. Verktyg såsom checklistan anses vara ett bra stöd för de flesta även om ingen använt sig av den i dagsläget. Tidigare forskning har visat arbetsplatsen som en lämplig arena för preventiva insatser vilket delvis framkommit i föreliggande studie. En viktig aspekt som dock framkommit i denna studie är vikten av att anpassa utbildningsinsatser och verktyg till den unika verksamheten. Vår slutsats är att om cheferna och organisationerna tar vara på den nya kunskapen och den ökade medvetenheten och kontinuerligt arbetar med frågan så är det troligt att det i förlängningen leder till förändrade normer på arbetsplatsen vilket i sin tur kan leda till en förändrad organisationskultur. Kombinerat med en tydligt reviderad policy som alla kan enas kring så finns förutsättningar för en lyckad preventionsinsats.

Referenser

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahanak, L. R., & Sklar, M. (2014). Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-based Practice Implementation. *Public Health, 35*, 255-274.
- Allvin, M; Mellner, C; Movitz, F; & Aronsson, G. (2012). Den utbredda flexibiliteten, Ett försök att beräkna förekomsten av lågreglerade arbetsvillkor. *Arbetsmarknad och arbetsliv, 1*, 9-24.
- Alna. (2017). *Alna får fortsättning på spelprojekt*. Hämtad 2017-05-10, från <http://www.alna.se/aktuellt/alna-far-fortsattning-pa-spelprojekt>
- Ames, G.M., Grube, J.W., & Moore, R.S. (2000). Social control and workplace drinking norms: a comparison of two organizational cultures. *Journal of studies on alcohol, 61*, 203-19.
- Binde, P. (2005). Spel i ett antropologiskt perspektiv. *Socialt Perspektiv, 1*, 7-24.
- Binde, P. (2009). *Gambling motivation and involvement, A review of social science research*. Östersund: Folkhälsomyndigheten.
- Binde, P. (2016). Preventing and responding to gambling-related harm and crime in the workplace, *De Gruyter, 33*, 247-266.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. I. *Qualitative Research in Psychology, 3:2*, (sid. 77-101). London: Routledge. Hämtad från Stockholm University Library
- Folkhälsomyndigheten. (2012). *Spel om pengar och spelproblem i Sverige 2009/2010, Resultat från Swelogs ettårsuppföljning, Swedish longitudinal gambling study*. Östersund: Statens Folkhälsoinstitut.
- Folkhälsomyndigheten. (2016). *Tabellsammanställning för Swelogs prevalensstudie 2015 med jämförelser mot prevalensstudien 2008/2009*. Folkhälsomyndigheten.
- Källmen, H; & Leifman, H. (2009). Alna-utbildning ger mer alkoholprevention? -En jämförelse av alkoholpreventiva insatser rapporterade av utbildad och outbildad personal. *Socialmedicinsk tidskrift, 86*, 174-184.
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work. *Nordic Journal of Working Life Studies, 4*, 1-17.
- Richmond, R., Kehoe, L., Heather, N., & Wodak, A. (2000). Evaluation of a Workplace Brief Intervention for Excessive Alcohol Consumption: The Workscreen Project. *Preventive Medicine 30*, 51-63.
- Rodgers, B., Suomi, A., Davidson, T., Lucas, N., & Taylor-Rodgers, E. (2015). *Preventive interventions for problem gambling: A public health perspective*. Australia: Centre for Gambling Research, School of Sociology, Research School of Social Sciences, College of Arts & Social Sciences.
- Roman, P. M; & Blum, T. C. (2002). The workplace and alcohol problem prevention. *Alcohol Research & Health, 26*, 49-58.