



Högskolan i Halmstad
Sektionen för hälsa och samhälle
Socialt arbete – ledning och organisering

Ledarskapets betydelse för den friska arbetsplatsen

- En kvalitativ intervjustudie om hur ledare inom offentliga human service verksamheter arbetar för en frisk arbetsplats ur ett hälsofrämjande perspektiv

Examensarbete i socialt arbete
Vårterminen 2012

Författare: Emilie Andreasson
Anna-Lena Persson
Handledare: Helena Eriksson

Ledarskapets betydelse för den friska arbetsplatsen

- En kvalitativ intervjustudie om hur ledare inom offentliga human service verksamheter arbetar för en frisk arbetsplats ur ett hälsofrämjande perspektiv

Emilie Andreasson och Anna-Lena Persson
Högskolan i Halmstad
Vårterminen 2012

Abstract

The issue of sick leave and an increase of ill health in the workplace is a social problem in Sweden that is currently an important topic. Public human service organisations are one of the sectors where this is a major problem. The aim of this study is to examine what significance the leadership in public human service organisations has on the health and sense of well being among the staff within the organisation. We have chosen to look at this issue from a health promoting perspective where we focused on health factors and to what extent the management can influence and promote the possibilities for a healthy workplace with healthy staff. The results of the study are based on interviews with three leaders within the public human service sector. Results shows that having staff that are content and healthy is a key ingredient in the organisations goal to provide the best possible care and service to their clients. The results also identify leadership qualities and tools that are important such as being present in the workplace and available for the staff and also setting a good example. Other leadership qualities such as being clear in their role as to what they expect from their staff, being goal orientated, and being strong and secure in their leadership proved to be important in relation to health in the workplace. Making sure that the staff feel that they have the possibility to influence their working conditions and given the opportunity to participate in changes were also identified as important health promoting factors. The study also shows that showing trust in the staff and allowing them to take responsibility as well as seeing them as individuals is also important health promoting factors. It became evident that achieving a healthy workplace is a process where all the factors are equally important.

Keywords: Leadership, health, human service organisations, sick leave, health factors, health promotion

Förord

Vi vill passa på att tacka intervjupersonerna som har tagit sig tid till att delta i vår studie.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Helena Eriksson som har guidat och stöttat oss i arbetet med vår uppsats.

Det mesta i vårt arbete med uppsatsen har vi gjort gemensamt. Vissa delar har vi av praktiska skäl delat upp och haft ansvar för. Allt förarbete med intervjuguiden och genomförandet av intervjuerna samt litteratursökning har vi gjort tillsammans. De avsnitt i rapporten vi har författat gemensamt är kunskapsgenomgången, resultatdelen samt analys och diskussionskapitlet. Anna-Lena har ansvarat för begrepp och teoriavsnittet och Emilie har tagit ansvar för inledning, syfte och metoddelen.

Halmstad 20 April 2012

Emilie och Anna-Lena

Innehållsförteckning

1	Inledning och syfte.....	1
1.1	Inledning.....	1
1.2	Syfte.....	2
2	Definition av begrepp	3
2.1	Hälsa	3
2.2	Ledarskap.....	3
2.3	Hälsofrämjande på arbetsplatser.....	3
3	Kunskapsgenomgång	5
4	Teoriavsnitt	8
4.1	Kasam och salutogent ledarskap.....	8
4.2	Empowerment.....	9
5	Metod	10
5.1	Hermeneutik och kvalitativ metod	10
5.2	Datainsamling och Procedur.....	11
5.3	Respondenter	11
5.4	Analys.....	12
5.5	Etiska perspektiv.....	13
5.6	Metoddiskussion.....	13
6	Resultatredovisning.....	14
6.1	Tema 1 – Ledarrollen	14
6.2	Tema 2 – Den friska arbetsplatsen	15
7	Analys och diskussion.....	19
7.1	Att leda en human service organisation.....	19
7.2	Ledaregenskaper och beteenden	20
8	Sammanfattande diskussion och förslag till fortsatt forskning.....	25
9	Referenslista.....	27
10	Bilagor.....	29
10.1	Intervjuguide	29

1 Inledning och syfte

1.1 Inledning

Att sjukskrivningar är ett stort samhällsproblem i Sverige är något som är mycket i fokus just nu. Det talas om stora ohälsotal på arbetsplatser vilket drabbar verksamheterna och människorna i dem och har stora ekonomiska konsekvenser.

Sjukfrånvaron i Sverige har ökat i snabb takt sedan 1998. Kvinnor står för ca 60 % av sjukskrivningarna och många av dem arbetar inom den offentliga sektorn. Det finns även siffror som visar på att äldre kvinnor har högre sjukfrånvaro än yngre (Nyman, Palmer och Bergendorff, 2002). Enligt Hogstedt, Bjurvald, Marklund, Palmer och Theorell (2004) tyder mycket på att sambandet mellan försämrad psykosocial arbetsmiljö och sjukskrivning har blivit starkare över tid och att brister i den psykosociala arbetsmiljön har större betydelse för kvinnors sjukskrivning. Tollgerdt-Andersson (2005) menar att det har diskuterats och debatterats i medier olika anledningar som stress, arbetsmiljö, omorganiseringar, neddragningar, effektiviseringar osv är skäl till den stora sjukfrånvaro som finns i Sverige i dag. Sverige har de högsta ohälsotalen inom EU menar Tollgerdt-Andersson (2005).

Tollgerdt-Andersson (2005) betonar att kostnaderna för sjukskrivningar i landet är mycket höga och menar att det är ett av de största hoten mot välfärden och det är en kostnad som ökar hela tiden. Det som är viktigt är att få tillbaka människor ut i arbetslivet och förhindra många av de sjukskrivningar som uppstår. Det finns ytterligare studier som visar ett tydligt samband mellan hur ledarskapet utförs och långtidsfriskhet samt att ledarskapet har en påverkan på den psykosociala arbetsmiljön och medarbetarnas hälsa och arbetstillfredsställelse. Flera studier visar att där dialogen mellan chefer och medarbetare uppfattas som bäst, är 45 % av medarbetarna långtidsfriska (Larsson, Vinberg, Landstad och Malmquist (2012), Hogstedt m.fl (2004).

Statens övergripande mål för folkhälsa presenteras i Statens Folkhälsoinstituts rapport. Där visas på ett framtagit 11-punktsprogram vars målsättning är att minska ohälsotalen i Sverige. En av punkterna handlar om hur man ska arbeta för en ökad hälsa i arbetslivet. Man menar här att det är viktigt att inte bara arbeta förebyggande utan att aktivt arbeta på ett sätt som främjar hälsan på en arbetsplats. Grundtanken är att kraven i arbetslivet ska kunna balanseras med människors rätt att fungera och må bra. En trygg och säker arbetsmiljö såväl fysiskt som psykosocialt menar man bör eftersträvas. Grundvillkor för en hälsofrämjande arbetsplats är att den enskilde arbetstagaren ska känna att man blir sedd och betydelsefull och har möjlighet att utvecklas. Man bör även uppleva en kontroll och inflytande och delaktighet i sin arbetssituation (FHI, 2010).

Enligt Halmstad kommun, där vi har genomfört vår studie, så har sjukfrånvaron börjat minska efter många år med väldigt hög sjukfrånvaro. Man beskriver att man satsar på en ännu friskare arbetsplats och arbetar medvetet och strukturerat med hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande arbetsmiljöinsatser (www.halmstad.se 2012-02-09). Enligt statistiken som presenteras på kommunens hemsida kan man dock se att antal sjukdagar i genomsnitt per anställd inom förvaltningarna är 15,12 för år 2010 men inom hemvårdsförvaltningen i vilkens regi äldreomsorgen bedrivs så har man ett genomsnitt på 23,27 sjukdagar per anställd år 2010. Man har inom Hemvårdsförvaltningen den högsta sjukfrånvaron av alla förvaltningar inom kommunen och sjuklönekostnaderna uppgick år 2010 till 11 960 360 Mkr. Då de kommunala

förvaltningarna i Halmstad, där äldre och handikappomsorgen bedrivs, består till 80 % av kvinnor med en medelålder på 47 år och i Hemvårdsförvaltningen är 95 % av de anställda kvinnor kan man se en koppling till förutnämnda siffror i Nyman m fl (2002) om att äldre kvinnor inom offentlig omsorg står för de högsta sjukskrivningstalen. Detta är aktuellt för oss att nämna då samtliga ledare i studien ansvarar för human service verksamheter inom kommunal förvaltning. Det vi kommer att ha i fokus är ledarskapsfrågor och hur man som arbetsledare kan arbeta för att påverka och främja hälsa bland sina medarbetare.

Enligt uppgifter på Halmstad kommuns hemsida (www.halmstad.se 2012-02-09) så har man tack vare ett mer aktivt arbete med hälsofrågor lyckats minska sjukfrånvaron i kommunens förvaltningar. Vi ämnar studera hur detta arbete ser ut i praktiken för ledarna ute i verksamheterna och vad man kan göra för att öka frisktalerna ytterligare. Det är även aktuellt att undersöka vilka egenskaper som en ledare bör ha och vilka verktyg som är tillgängliga för dem. Arbetet utgör en stor del av människors liv, där man spenderar mycket tid och är därför en betydande plats för hälsofrämjande arbete. Vi ser offentlig human service verksamhet som ett område som är extra sårbart för en hög sjukfrånvaro då det är en organisation som arbetar med att ge vård och omsorg och service till människor och där kontinuitet och stabilitet i arbetet blir extra viktigt för att kunna tillhandahålla en bra tjänst och säkerställa kvalitén. Det är även en verksamhet som är politiskt styrd och som ofta genomgår förändringar och ska prestera bra trots begränsade resurser. Höga sjukskrivningssiffror sätter en ännu högre press på ekonomin vilket kan minska möjligheterna att satsa resurser exempelvis på att förbättra och utveckla verksamheterna. Vi anser att det är mycket fokus på det negativa och hur höga sjuktalen är och vilket stort problem det är. Det stämmer visserligen men vi skulle med den här studien vända på det hela och se situationen från ett hälsofrämjande perspektiv. Vi vill fokusera på den friska arbetsplatsen ur ett psykosocialt perspektiv och hur man som ledare inom dessa verksamheter kan arbeta för att nå dit. Hur man kan arbeta främjande och förebyggande snarare än reaktivt. Då vår utbildning fokuserar på ledarskap inom human service organisationer så har vi valt att fokusera på ledarskapets betydelse för dessa verksamheter inom offentlig regi när det gäller att arbeta för en frisk verksamhet. Som framtida ledare inom omsorgsverksamheter så har vi ett intresse för att studera hur man som ledare kan påverka personalens hälsa och trivsel på arbetsplatsen. Det är trots allt ledaren som styr verksamheten och lägger grunden för vilket klimat och värderingar som ska genomsyra verksamheterna.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka ledarskapets betydelse för en frisk arbetsplats från ett hälsofrämjande perspektiv. I studien har vi fokuserat på friskhetsfaktorer och i vilken utsträckning man som ledare kan påverka och främja möjligheterna till en frisk arbetsplats med låg sjukfrånvaro. Vi har gjort en kvalitativ intervjustudie där vi har intervjuat tre ledare inom offentliga human service verksamheter i Halmstad kommun. Vi har valt att avgränsa studien genom att inte lägga vikt vid den fysiska arbetsmiljön i denna studie utan fokus kommer att ligga på psykosociala faktorer och vad som gör att människor trivs och mår bra på sin arbetsplats.

2 Definition av begrepp

2.1 Hälsa

Hälsa definieras som friskhet, kondition, sundhet, vigör, och välbefinnande menar Menckel och Österblom (2000). Begreppet kan syfta på emotionell, social, mental eller spirituell hälsa. Världshälsoorganisationens (WHO) definition av ordet hälsa från 1946 som används än idag, beskriver att hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaro av sjukdom och handikapp. Menckel och Österblom (2000) menar att vår hälsa påverkas av en mängd faktorer som finns i vår fysiska och sociokulturella omgivning och det kan t ex vara vårt genetiska och sociala arv och menar att eftersom vår livssituation hela tiden förändras så kommer hälsan alltid att vara under förändring. Vi människor kan själva göra en del förändringar för att förbättra eller behålla vår hälsa med att motionera, ändra kostvanor och sluta röka men som Menckel och Österblom (2000) visar på är vi ändå begränsade av olika strukturella förhållanden som t ex socioekonomisk klasstillhörighet, yrkesstatus, ekonomi, geografisk lokalisering och kön. Människors olika sätt att leva skapar olika förutsättningar för de val som är möjliga när det gäller den egna livsstilen och hälsan.

2.2 Ledarskap

Svedberg (2007) menar att i ledarskapet så ingår det alltid någon form av maktutövning och att man inte blir en bra ledare om man inte gillar det och med det ett hälsosamt engagemang. Med ledarskap anses vanligen det ledaren som person tar sig för eller representerar och med ledning anses det man som ledare gör för att koppla ihop det arbetet i en organisation och driva det i den riktningen som man vill menar Svedberg (2007) och fortsätter med att det är viktigt med bra ledarskap. Ledarskap är ändamålsenligt och den kan anpassas efter gruppens dynamik, dess uppgift och mål liksom den omgivande organisationen och dess kultur. Ett av ledarskapets problem är svårigheten med att hitta en egen balans och samtidigt driva den linje man vill. Som ledare förväntas man visa lojalitet uppåt mot de överordnade, solidaritet inåt organisationen, mot medarbetare och trohet utåt mot kunder och klienter och samtidigt vara sann mot mig själv. Ett ärligt och autentiskt ledarskap handlar om att skapa en atmosfär präglad av tillit och uppriktighet och att motivera gruppen genom att tillsammans se och förstå inre och yttre villkor för arbetet. Det finns inte ett rätt sätt att vara på som ledare, det handlar om att ha förmågan att balansera olika intressen och att göra rätt prioriteringar (Svedberg, 2007).

2.3 Hälsöfrämjande på arbetsplatser

Begreppet hälsöfrämjande kan enligt Menckel och Österblom (2005) innefatta allt det som syftar till att hjälpa och verka för medarbetarnas möjligheter att må bra. Ordet främja definieras enligt ordböckerna bland annat som: att understödja, gynna, hjälpa, föra fram, bidra till, verka för och förbättra. Främja fokuserar på att erbjuda och möjliggöra. Några exempel på hälsöfrämjande arbetsmiljöarbete enligt Menckel och Österblom (2005) kan vara att:

- Utveckla ett engagemang i arbetet
- Stärka den upplevda kvalitén i arbetet
- Möjliggöra ett emotionellt välbefinnande
- Erbjuder ett stödjande socialt klimat

Enligt Menckel och Österblom (2005) har det skapats en svensk definition av hälsofrämjande på arbetsplatser:

- Hälsofrämjande på arbetsplatser inkluderar alla de ansträngningar som sker i alla sammanhang där individer arbetar och som syftar till att öka välbefinnande och hälsa
- Hälsofrämjande på arbetsplatser befattar sig med orsaker till ohälsa, men fokuserar på möjligheter till god hälsa.
- Hälsofrämjande på arbetsplatser syftar till att möjliggöra för arbetande människor att utveckla en god hälsa och goda hälsorelaterade beteenden.

Denna typ av åtgärder kan påverka hur man mår och påverka välbefinnandet hos grupper med många människor men innebär samtidigt att enskilda personer kan välja och leva med den livsstil de mår bra av. Olika personer har olika behov, önskemål och möjligheter när det gäller hälsofrämjande insatser. Angelöw (2002) menar att delaktighet, inflytande och konstruktivt ledarskap är tre viktiga begrepp som behövs för att skapa en frisk arbetsplats och menar att delaktighet minskar den negativa stressen. Att möjligheten att kunna vara med att påverka sin egen arbetssituation lyfter en person och skapar mindre stress. Ett konstruktivt ledarskap där ledning och chefer har möjligheter och resurser att främja medarbetarnas hälsa och välbefinnande är lika viktigt för ett bra hälsofrämjande arbete. I begreppet ingår komponenter som delaktighet, vara en bra förebild och att kunna ge feedback (Angelöw, 2002).

3 Kunskapsgenomgång

I detta kapitel kommer vi att redogöra för tidigare forskning och litteratur inom vår studies område. Vi kommer att redogöra för tidigare studier som berör ledarskapets påverkan på hälsan på arbetsplatsen. Vår utgångspunkt i denna studie är att ledarskapsfaktorer har stor påverkan på hälsan bland medarbetarna på en arbetsplats och att ledarskap och hälsa är viktiga faktorer för en framgångsrik organisation.

Wetterberg (2004) menar att det har gjorts flera studier som visar att chefen och organisationen man arbetar i är viktiga för att en arbetsplats ska bli bra, ge nöjda medarbetare och låga sjukskrivningar. Att chefen är på plats och ”ser” sina medarbetare, har förmåga att se de som egna individer och anpassar arbetsuppgifterna efter varje person skapar större arbetsglädje. I sin doktorsavhandling från 2010, *Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations* beskriver författaren Johan Larsson att ledarskapet kan ha stor påverkan på effektiviteten, kvalitén och hälsan bland personalen. Författaren menar att ledarens värderingar, beteende och verktyg är en viktig faktor i hälsan bland personalen på en arbetsplats. Larsson (2010) har studerat ett antal olika organisationer och funnit vissa gemensamma beteenden hos ledarna som visar på en koppling till effektivitet och hälsa. Vi har valt att nedan sammanställa några av de faktorer som Larsson (2010) fann vara av stor betydelse i sammanhanget.

- Att ledaren är närvarande och visar sig
- Tydlig information och kommunikation
- Delegera och ge ansvar och ha förtroende
- Målfokus och tydlighet
- Låta personalen vara delaktiga, lyssna till förslag osv
- Ha en öppenhet och dialog med sin personal, ge kontinuerlig feedback
- Få personalen att se sin roll i helheten
- Kundfokus
- Skapa en lärande kultur
- Ha en positiv inställning och föregå med gott exempel
- Jobba strategiskt hälsofrämjande

Som nämnts ovan är dessa några utmärkande beteenden hos ledarna och visar på vilka typ av verktyg de använder i sitt ledarskap. Larsson (2010) fann att ledarna har en viktig roll att stimulera känslan av välmående i en organisation. Författaren drar slutsatsen i sin studie att när personalen mår bra så presterar man även bra och ett ledarskap som integrerar värderingar, beteende och verktyg bidrar positivt till medarbetarnas hälsa och därmed även till organisationens effektivitet.

I Ingrid Tollgerdt – Anderssons FoU rapport från 2005 har hon gjort en jämförande studie mellan äldreboenden runt om i Sveriges kommuner. Hon har jämfört arbetsplatser med låg respektive hög sjukfrånvaro och tittat på ledarskapets betydelse för detta. Hon har sammanfattat de ledarskapsaspekter som visade sig ha betydelse för arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro som vi presenterar nedan. Dessa skiljer sig något från Larsson (2010) som pekar på att en närvarande ledare är viktigt i förhållande till hälsan och även sådant som delaktighet och inflytande hos personalen vilket är något Tollgerdt-Andersson (2005) däremot förknippar med arbetsplatser med hög sjukfrånvaro. De punkter som överensstämmer i såväl Larsson (2010) och Tollgerdt-Andersson (2005) är vikten av

målfokus, tydlighet och utveckling. Nedan har vi valt att presentera de punkter som Tollgerdt-Andersson (2005) presenterade i sin studie.

Chefer där sjukfrånvaron är hög:	Chefer där sjukfrånvaron är låg:
<ul style="list-style-type: none">• Vill vara till för medarbetarna, se alla• Delaktighet och att få personalen med sig är centralt.• Medbestämmande• Demokrati• Vara närvarande• Alla ska ha det bra och vara nöjda.	<ul style="list-style-type: none">• Målinriktning• Tydlighet• Höga krav• Systematik, ordning och reda• Dokumentation, uppföljning och utvärdering• Systematiskt delegerat ansvar till flera• Jobbar mycket med den egna utvecklingen

Tollgerdt-Andersson (2005) studie visar att många kurser i ledarskap lägger fokus på ett ledarskap som stämmer överens med de egenskaper chefer/ledare har som driver enheter med hög sjukfrånvaro. Tydlighet, klara mål, uppföljning och beslutskraft är de nyckelord som bör hänga ihop med ett gott ledarskap. Detta behöver enligt Tollgerdt-Andersson (2005) inte innebära ett auktoritärt ledarskap utan snarare ett ledarskap med auktoritet. Tollgerdt-Andersson (2005) menar att på enheter där det är låg sjukfrånvaro har de en chef/ledare som har kontroll över allt. Medarbetarna vet vilka krav som ställs på dem, de vet vad som gäller och vilka värderingar som finns. Ledaren lägger stort arbete på dokumentation, regler och på uppföljning. Vidare så är de kreativa och flexibla och anser inget omöjligt. Deras trygghet, lugn och självförtroende smittar av sig till medarbetarna.

Det visade sig i Tollgerdt-Andersson (2005) att hur nöjd man var med sitt arbete och hur nöjd man är med sin närmaste chef inte hade att göra med hur hög sjukfrånvaro det var på arbetsplatsen utan snarare tvärtom. Medarbetarna på en arbetsplats med hög sjukfrånvaro var minst lika nöjd med sin chef och till och med mer nöjda med sina chefer. Intervjuerna som genomfördes av Tollgerdt-Andersson (2005) visade att på de arbetsplatser där det var hög sjukfrånvaro fanns en chef/ledare som hade en vilja att finnas för sina medarbetare och ledaren arbetade ständigt med att arbeta för personalens bästa. De ville att medarbetarna skulle vara delaktiga i alla beslut för att de skulle trivas bättre. Ledarna visade ett starkt engagemang till sin personal, lyssnade, visade empati och försökte skapa delaktighet. För de cheferna är medbestämmande, demokrati och delaktighet nyckelord. Men detta sätt att leda har visat sig skapa en känsla av o tillräcklighet. De cheferna har svårt att säga nej, och de upplever att direktiven uppifrån aldrig tar slut och de får svårt att sätta gränser. De styrs ofta av en ambition att vara duktig och att vara till lags. De anser sig även ha liten möjlighet att påverka och känner att de saknar stöd uppifrån. Många av dessa chefer anser sig själva vara lite för snälla och det handlar troligtvis om att de är rädda för att inte accepteras i gruppen och att de vill att alla ska vara nöjda. De anser sig även ha liten möjlighet att påverka och känner att de saknar stöd uppifrån. Tollgerdt-Andersson (2005) visar även att de diskussioner som förs om höga ohälsotal oftast handlar om ledarskapet och om arbetsplatsen. Det diskuteras om

att ”dåliga” arbetsplatser och ”dåliga” chefer ligger till grund för ohälsa men menar att detta är svårt att definiera. Författaren visar att dessa faktorer säkert är viktiga men att den undersökning hon gjort visar att det även finns aspekter som inte är arbetsrelaterade. Faktorer som civilstånd, kön, ålder, krav, utbildning och mål kan även ha en påverkan.

Menckel och Österblom (2000) och även Angelöw (2002) pekar på liknande aspekter som Larsson (2010) vilket är just vikten av vara en synlig och närvarande ledare som ska fungera som en bra förebild, se sina medarbetare och ge dem möjligheten att vara delaktiga. Det är även viktigt menar författarna att skapa ett bra klimat och en positiv anda där alla respekterar varandra. Samtidigt som det är viktigt att som ledare våga ta konflikter. Ledaren ska arbeta med tydliga mål där alla vet varför man är på arbetet och som ledare även delegera och ge ansvar till sin personal Menckel och Österblom (2000), Angelöw (2002). Mycket av litteraturen inom området talar för samma sak vilket är vikten av att som ledare utveckla sin strategi för att aktivt arbeta för att främja hälsan bland sina medarbetare.

Att ledarskapet har stor betydelse för hälsan på arbetsplatsen påvisas även av Vinberg m fl (2012) som i sin studie om ledarskap och hälsofrämjande processer i två kommuner i Sverige visar på att ledarskapsbeteenden och hälsofrämjande processer bidrar till positiva förändringar i hälsoutfall. Författarna pekar även på att det dock kan vara svårt att som ledare bedriva hälsofrämjande processer på grund bristande resurser.

Detta är även någonting som lyfts fram av Ljusenius och Rydqvist (1999) som menar på att fungerande hälsosatsningar måste komma arbetas aktivt med från ledningen och de bör även tilldelas resurser för detta. De menar även att ett hälsofrämjande ledarskap är nödvändigt för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats med höga frisktal.

4 Teoriavsnitt

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de teorier vi kommer att använda oss av i analysen av vår empiri. Aaron Antonovskys teorier om Kasam och Salutogent ledarskap är i högsta grad aktuella för vår studie då dessa teorier har en hälsofrämjande grundtanke där man fokuserar på det friska och hitta verktyg för att stärka människors hälsa. Empowerment syftar även till att skapa stärkande processer i människor och vi menar att ett starkt Kasam är en viktig förutsättning för empowerment.

4.1 Kasam och salutogent ledarskap

Antonovsky (2005) ligger bakom teorin om det salutogena synsättet och menar att det är viktigare att söka orsaker till hur en människa behåller eller stärker sin hälsa istället för att titta på det som orsakar ohälsa. I sin forskning valde han att söka förklaringar på vad det var som fungerade och att titta på helheten istället för att titta på detaljer (Antonovsky, 2005). Salutogenes är ett relativt nytt begrepp i det svenska språket och översätts: *att man tar tillvara på det som fungerar och har ett värde*. Salutogenes används ibland som ett annat ord för friskfaktorer eller främjande. Det innebär att man tar reda på hälsans ursprung vilket Hanson (2010) menar stämmer in på vad ledarskap i grunden går ut på, att hitta och kunna påverka de förutsättningar som gör att människor och organisationer fungerar och mår bra. Det salutogena synsättet på ledarskap innebär att man ser till de tillgångar och de värden som varje enskild medarbetare har, det finns alltid ett värde i varje människa och det finns alltid något man är bra på menar Hanson (2010) och det lyfter fram det mänskliga värdet. Att arbeta efter detta synsätt har visat sig ha stor betydelse för att motivera och engagera sina medarbetare menar Hanson (2010).

Antonovsky (2005) är mest känd för sin teori om *känsla av sammanhang*, Kasam. Teorin är uppdelad i tre områden:

- Begriplighet
- Hanterbarhet
- Meningsfullhet

Antonovsky (2005) menar alla dessa tre delar hör ihop och samspelar hela tiden i de sammanhang där vi människor befinner oss. Begriplighet står för hur vi förstår och har ordning på oss själva och på världen runt omkring oss, vilket då gör att de situationer en människa möter går att begripa sig på och förklara. Med hanterbarhet menar Antonovsky (2005) att det handlar om resurser och att den är mer handlingsinriktad. Det är en kombination av resurser och av förmågor som finns i personen. Författaren menar att hanterbarhet är viktigt för att klara av att hantera det som händer på en arbetsplats och att det blir lättare att klara svåra utmaningar utan att bli stressad och frustrerad. Meningsfullhet hänvisar till vikten av att vara delaktig och Antonovsky (2005) säger att det visar i vilken grad en människa vill vara delaktig i det som händer i vardagen och i livet och menar att det är en viktig del i ledarskapet då man som ledare ger en klar bild av vad man vill uppnå och en inre drivkraft att vilja medverka till att lyckas.

Kasam har visat sig kunna förklara vad som är bra förutsättningar för att skapa hälsa hävdar Hanson (2010) När medarbetare upplever en bra känsla av sammanhang finns där en viktig grund för att en verksamhet ska fungera bra. Är man en person som leder andra fungerar man bäst menar Hanson (2010) om man:

- Begriper och förstår sig på sammanhang
- Om sammanhanget och uppgiften känns meningsfull
- Om man kan hantera situationen som man själv önskar eller omgivningen kräver att man ska klara av.

Kasam hjälper ledare att hitta de rätta verktygen för att kunna forma sitt ledarskap som är till nytta för medarbetarna och för verksamheten och vad som viktigt för välbefinnande och hälsa. Ledarens uppgift är då att tänka igenom vad det är som gör en situation begriplig, hanterbar och meningsfull för varje enskild medarbetare. Ett bra ledarskap ska kunna bidra till att människor mår bra och att de fungerar på sitt arbete. Hanson (2010) menar att en ledare som mår bra och klarar av att leda har en god känsla för sammanhang. Kasam kan översättas till tre viktiga förutsättningar som en bra ledare behöver ha:

- Viljan att leda
- Kunskap och förståelse för vad ledarskap går ut på
- Förmåga och mod att leda

För att vara en bra ledare är det viktigt att man är ledare för att man tycker om människor. Det är viktigt att vara engagerad och nyfiken och att man har kunskap om människor och förståelse för det samspel som finns mellan människor och verksamhet (Hansson, 2010).

4.2 Empowerment

Begreppet empowerment är idag ett modernt uttryck som ofta används som ledord för många organisationer även om begreppet har ett oklart innehåll. I det svenska språket finns ingen bra översättning menar Moula (2009) men ibland används orden *egenmakt* eller *hjälp till självhjälp* och att det handlar om att hitta och utveckla de kapaciteter och resurser som finns inom varje individ, Det finns en grundkänsla i begreppet menar Swärd och Starrin (2006) och det är att empowerment är något som är bra och något att sträva efter. De hävdar att begreppet har två betydelser som relaterar till varandra.

- Att ge makt eller auktoritet till
- Att ge möjlighet eller tillåtelse

Moula (2009) beskriver att empowerment har tre tätt kopplade dimensioner:

- Att utveckla en mer positiv uppfattning av jaget
- Att samla kunskap om för att kritiskt kunna granska den sociala och politiska verkligheten
- Att förfina resurser och strategier för att utveckla mer funktionella resurser.

Askheim och Starrin (2010) menar att begreppet står för styrka, makt och kraft och att de orden står för det vi människor vill ha. Att vi känner oss starka och fulla av kraft och vi vill ha kontroll och makt över våra liv. Begreppet empowerment får oss även att tänka på självtillit,

stolthet, delaktighet, egenkontroll, kompetens, medborgarskap, samarbete, deltagande, socialt stöd och självstyre hävdar Askheim och Starrin (2010) och det är troligtvis därför det blivit ett populärt begrepp. Det som är grundläggande för begreppet menar Askheim och Starrin (2010) är en positiv syn på människan som ett i grunden aktivt och handlande subjekt som vill och vet sitt eget bästa om man bara skapar rätt förhållanden.

Askheim och Starrin (2010) menar även att det handlar om att skapa processer hos personer, att stärka deras självkontroll vilket ger personerna mer självförtroende, bättre självbild mer kunskaper och fler färdigheter. Payne (2008) menar att en managementsyn på empowerment går ut på att motivera sina medarbetare och sina team att nå upp till de mål som finns utsatta och att de klarar att ta sig dit utan kontroll från ledningen. Svedberg (2007) talar om att målet för ledarens arbete är att medarbetarna ska bli självständiga, att frigöra de erfarenheter och kunskaper och motivation som de har men som inte använder till sin fulla förmåga. När medarbetarna uppnått empowerment blir de mer självständiga, kompetenta och har mer tilltro till sin egen förmåga. Ledaren behövs fortfarande vara tillgänglig vid behov och ge stöd och instruktion men i mindre omfattning och ledaren visar genom detta en högre tillit till sina medarbetares förmåga att lösa uppgiften (Svedberg, 2007). Menckel och Österblom (2009) menar att ge kraft åt medarbetare så att de kan hantera sin egen situation kan vara en hälsofrämjande ledningsåtgärd.

5 Metod

5.1 Hermeneutik och kvalitativ metod

I arbetet med vår studie har vi utgått från ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik även kallad *tolkningsläran* är som beskrivs av Watt Boolsen (2007) en teologiskt inspirerad teori och metod som när den används inom samhällsvetenskaplig forskning används för att tolka och förstå situationer och människors upplevelser och agerande.

Grunden inom hermeneutiken är att tolkningen är viktig för förståelsen och målet med vetenskapen är att den ska användas för att tolka och förstå meningsfulla fenomen i det sammanhang de förekommer (Watt Boolsen, 2007). Att ha ett hermeneutiskt perspektiv som utgångspunkt i våra studier blir naturligt då vi inte är ute efter att uppnå absoluta och mätbara resultat. Syftet med vår studie var snarare att få en förståelse för hur ledarna uppfattar och tänker kring sin roll i relation till hälsan på arbetsplatsen och hur deras värderingar och beteende spelar in.

Förförståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken då man enligt denna lära inte kan förstå verkligheten eller forskningen utan en viss förförståelse och i hermeneutisk forskning talar man om den *hermeneutiska cirkeln* där tolkning av forskningsresultaten blir ett växelspel mellan förförståelse och erfarenheter (Denscombe, 2009). Det innebär alltså som beskrivs av Watt Boolsen (2007) att för att uppnå en samlad kunskap måste man förstå och tolka de enskilda delena. Vi som har arbetat med studien har flera års erfarenhet av arbete inom human service verksamheter och har genom vår utbildning vidare kunskap om ledarskapsfrågor i dessa verksamheter. Därmed har vi en viss förförståelse i ämnet som har gett oss bra verktyg i arbetet med studien och i tolkningsprocessen.

Den kvalitativa forskningsmetoden som vi har valt att använda oss av är vanligt förekommande just inom samhällsvetenskaplig hermeneutisk forskning. Då vi utgår från ett hermeneutiskt perspektiv blir valet av metod naturligt för oss då man inom kvalitativ forskning har ett tolkande tillvägagångssätt och betraktar kunskap som socialt konstruerad. Sociala gruppers aktiviteter, beteendemönster och kulturella normer är även sådant som är av intresse inom kvalitativ forskning (Denscombe, 2009). I forskningen visas även ett intresse för innebörder och det sätt som människor förstår saker. När man bedriver forskning enligt kvalitativ metod strävar man efter att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det man undersöker och som forskare befinner man sig själv i den sociala verklighet som analyseras.

5.2 Datainsamling och Procedur

Enligt Denscombe (2009) är intervjuer en lämplig metod att använda för insamling av data inom en kvalitativ forskning då man som forskare behöver få insikt i saker som behöver utforskas i detalj och på djupet såsom människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter. Då vi anser att intervjuer med ledare inom de berörda verksamheterna är det bästa sättet att uppnå vårt syfte har vi har genomfört tre semistrukturerade personliga intervjuer med enhets/områdeschefer inom offentliga human service verksamheter. Som Denscombe (2009) beskriver ska man i en semistrukturerad intervju ha en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras men man är som intervjuare inställd på att vara flexibel med ordningsföljden och låter den intervjuade utveckla sina idéer och tala utförligt om ämna som tas upp. Inför våra intervjuer utformade vi en intervjuguide (se bilaga 1) med två olika teman där vi behandlar ledarrollen såväl som deras arbete med hälsa på arbetsplatsen. Då intervjufrågorna var av en semistrukturerad karaktär lämnades det utrymme för intervjupersonen att utveckla sina tankar och gå fram och tillbaka i resonemanget. Denna karaktär på intervjun möjliggjorde för oss att komma med följdfrågor till sådant som kom upp och intervjun fick tidvis en samtalsliknande karaktär. Enligt Denscombe (2009) finns det en del aspekter att tänka på inför genomförandet av kvalitativ intervju vilka vi har haft i åtanke och använt oss av under intervjuprocessen.

- Introducera och informera om syftet och upplägget med intervjun
- Vara uppmärksam på vad den intervjuade säger och inte säger
- Undvik enkla ja eller nej frågor
- Försöka få svaren mer utvecklade och gå på djupet
- Tillåta tystnad och tankepauser
- Sammanfatta vad den intervjuade sagt och om det är något personen vill tillägga

Intervjuerna med ledarna bokades över telefon där vi informerade om syftet med vår studie och hur upplägget på intervjun såg ut samt ungefär hur lång tid den skulle ta. Vi skickade även ut en tydliggörande mail innan intervjuerna där vi återigen informerade om syftet och ungefär vilka områden som skulle beröras så att intervjupersonerna fick möjlighet att förbereda sig. Intervjuerna genomfördes på respektive ledares arbetsplats och tog ca 45 min.

5.3 Respondenter

Då fokuset i den här studien ligger på ledarens perspektiv så har vi haft för avsikt att intervjua ledare inom offentliga human service verksamheter. Vi har koncentrerat oss på ledare inom kommunala human service verksamheter just för att dessa verksamheter har berörts mycket i

vår utbildning och är något som vi är intresserade av. Det är även aktuellt då dessa verksamheter ofta är krävande verksamheter att arbeta i och har höga sjuktal som tynger på redan åtstramade resurser. Intervjupersonerna är samtliga chefer på mellannivå inom offentlig human service verksamhet i Halmstad kommun. Två av cheferna ansvarar för verksamheter inom äldreomsorgen och den tredje inom handikappomsorgen. Intervjupersonerna är personer vi har kommit i kontakt med i tidigare i andra sammanhang och/eller har blivit rekommenderade av andra personer i organisationen. Att just dessa ledare blev aktuella för studien var för att de antingen driver en verksamhet med höga frisktal eller för att de arbetar med hälsofrågor och/eller anser att det är en aktuell och viktig fråga.

5.4 Analys

Som nämnts tidigare så ska i enlighet med en kvalitativ forskningsmetod datainsamling och analys pågå i växelverkan. Processen följer inte någon logisk ordningsföljd där analysen genomförs efter insamlande av data utan ibland måste man gå emellan stegen för att nå fram till den färdiga analysen. Det finns en mängd litteratur om hur man kan gå tillväga i arbetet med analysen av en kvalitativ studie. Denscombe (2009) presenterar fem steg man kan använda sig av som är gemensamt för mycket av litteraturen inom området som har legat till grund i vårt arbete.

- *Förberedelse av data*

Vi har spelat in samtliga intervjuer och även kopierat över dem till olika datorer då det rekommenderas att innan man börjar bearbeta originalmaterialet bör säkerhetskopiera all data. Sedan bör man sammanställa och organisera materialet i ett format som underlättar när man ska söka eller granska materialet vilket vi har gjort genom att transkribera samtliga intervjuer för sig och även inkluderat egna anteckningar och reflektioner från intervjuerna i anknytning till relevant intervju.

- *Förtrogenhet med data*

Man bör läsa texten igen och igen för att man som forskare få en fördjupning och känsla för materialet. Att sammankoppla materialet med egna anteckningar får forskaren en kontext av det hela, en viktig del är att läsa mellan raderna för att hitta om det finns någon underförstådd betydelse. Vi har förutom att läsa igenom materialet ett flertal gånger gjort flera genomlysningar av intervjuerna där vi antecknat och återknutit till texten.

- *Tolkning av data*

Dataanalysspiralen utgörs av fyra steg som ingår i tolkningsprocessen av den insamlade datan. Man ska i denna process koda data, kategorisera koderna, identifiera teman och utveckla begrepp. Vi har främst arbetat med att prioritera data och dess betydelse för analysen samt identifierat teman och nyckelbegrepp

- *Verifiering av forskningskvaliteten*

Verifiering av forskning är viktig för utan verifiering skulle forskningen inte ha någon trovärdighet. Kvalitativ forsknings trovärdighet är dock inte lätt att bedöma då det har en social inramning och inte är mätbar forskning som kan upprepas igen av andra forskare och få samma resultat. Kvalitativ data är även en produkt av en tolkningsprocess där forskaren kan producera resultat som är påverkade av dem som genomför forskningen. För att verifiera kvalitén på vår forskning har vi försäkrat oss om att vår forskning har en hög validitet. Hög validitet på forskningen innebär att man verkligen har undersökt det som man hade för avsikt att undersöka. För att vår studie ska ha en hög validitet så har vi försäkrat oss om att syftet med vår studie är uppfyllt. Ett annat sätt att verifiera vår

forskning är se till att den är tillförlitlig. Detta har vi gjort genom att ha en objektivitet i forskningen. För att uppnå en objektivitet i förhållande till studien har vi varit noga med att ha ett öppet sinne och att inte lägga in våra egna värderingar under intervjuerna och i tolknings och analysprocessen.

- *Presentation av data*

Man måste som kvalitativ forskare inse att man inte kan presentera all data utan måste välja ut de mest centrala delarna av datan och även prioritera vissa delar framför andra. Denna urvalsprocess har för oss inneburit att identifiera de data som är mest återkommande och relevanta för studiens syfte. För att tydliggöra betydelsen av de delar som valts ut har vi använt oss av utdrag från intervjuerna i form av citat från intervjupersonerna.

Då intervjuprocessen har varit tidskrävande så har det av praktiska skäl varit en nödvändighet att transkribera och analysera intervjuerna successivt under processens gång utan att invänta alla intervjuer. Det har då även varit möjligt för oss att reflektera över resultaten innan nästa intervju. Svaren från intervjupersonerna har tolkats och analyserats och sedan kopplas till de teorier och begrepp som är relevanta i förhållande till det insamlade materialet.

5.5 Etiska perspektiv

Som samhällsforskare är det som Denscombe (2009) pekar på viktigt att ha ett etiskt förhållningssätt. Detta innebär att man vid insamlingen av data, i analysprocessen och vid publiceringen av sina fynd förväntas respektera deltagarnas rättigheter och värdighet. Man ska även arbeta på ett sätt som är ärligt och som respekterar deltagarnas integritet och undvika att deltagarna lider någon skada genom att medverka. Vid den inledande kontakten med intervjupersonerna har vi tydligt förklarat vad som är syftet med vår studie och vad intervjuerna kommer att fokusera kring. Vi har även informerat deltagarna om att intervjuerna kommer att spelas in, hur vi kommer att behandla materialet och att deras medverkan är frivillig vilket innebär att de har rätt att avbryta när de vill. Deltagarna har garanterats anonymitet i den färdiga studien och har även erbjudits att ta del av det färdiga arbetet.

5.6 Metoddiskussion

Vi valde att i vår studie genomföra intervjuer vilket är en vanlig metod inom kvalitativ forskning. Fördelar med en personlig intervju enligt Denscombe (2009) är att den är relativt lätt att arrangera, kräver lite utrustning och man vet att de synpunkter och åsikter som uppkommer i intervjun kommer från en källa. Personliga intervjuer är även lätta för forskaren att kontrollera samt att det förenklar arbetet med att skriva ut den färdiga intervjun då det bara är en person i taget som pratar och man vet vem som säger vad. I vår forskning var intervjuer ett fördelaktigt alternativ då vi har fått möjlighet att ta del av ledarnas erfarenheter, värdering och åsikter. Att intervjuerna hade en semistrukturerad utformning med få teman möjliggjorde för intervjupersonerna att reflektera och ge djupgående utvecklande svar. En nackdel med den personliga intervjun är som Denscombe (2009) beskriver att den kan begränsa de synsätt och åsikter som är tillgängliga för forskaren. Det är viktigt att ha i åtanke att det kan finnas andra brister med denna typ av forskning då varje människa är unik och uppfattar världen på olika sätt. Vi har alla även olika erfarenheter som gör att vi ser på världen och företeelser på olika sätt. Resultaten i vår studie baseras på data som är insamlade från intervjuer med tre ledare

och då måste man även vara medveten om att det är dessa ledares uppfattningar och erfarenheter som speglas i svaren och kan inte uppfattas som representativt för alla ledare inom human service verksamheter. Vi som forskare har även fått vara aktsamma om att behålla ett objektiva förhållningssätt så att vi redogör för intervjupersonernas åsikter och inte våra egna. Det är även viktigt att ha i åtanke att intervjuer är en konstlad situation som eventuellt kan ha en påverkan på de som blir intervjuade. En annan nackdel med typen av intervju vi valde var att det är väldigt tidskrävande. Processen att få tag i intervjupersoner, boka in och genomföra intervjuer samt utskrift, kodning och analys av data tog mycket tid. Vi hade även med fördel kunnat inkludera fler intervjupersoner för att få en högre representativitet av ledare i forskningen men var inte möjligt inom tidsramarna för studien. I studien används både benämningen chef och ledare då intervjupersonerna själva inte gjorde någon åtskillnad på begreppen. Trots att begreppen chef/ledare kan ha olika betydelser så har vi i denna studie valt att inte definiera eller värdera begreppen då det inte är relevant för vår studies syfte.

6 Resultatredovisning

I detta kapitel kommer vi att presentera det empiriska materialet vi har samlat in genom intervjuerna med tre ledare inom offentliga human service verksamheter. Då vi har garanterat respondenterna anonymitet kommer vi inte att förtydliga deras namn eller vilka enheter de ansvarar för. Vi kommer att presentera svaren utifrån olika teman för att få en tydlig överblick över resultaten. Det första temat gäller generellt hur de ser på sitt ledarskap för att sedan i tema två beröra deras roll i arbetet med att främja hälsan på arbetsplatsen.

6.1 Tema 1 – Ledarrollen

Det första temat under intervjuerna fokuserade på hur intervjupersonerna ser på sin roll som ledare och vad de anser att deras viktigaste funktion är på arbetsplatsen.

Gemensamt för samtliga chefer var att en viktig del i deras roll som ledare är att se till att man har en verksamhet med god kvalitet där man fokuserar på de mål som finns. Några av cheferna tryckte på att en del av deras uppdrag är att ge personalen rätt verktyg för att kunna bedriva en bra verksamhet för sina kunder/deltagare. Några av cheferna påpekade även att man som ledare har ett helhetsansvar för verksamheten vilket inbegriper ett budgetansvar, ansvar för att driva verksamheten framåt och arbeta med de mål som är utsatta. I detta inbegreps också personalansvaret och deras ansvar att se till att man en frisk arbetsplats och har personal som trivs med att gå till jobbet. Det framkom även i flera av intervjuerna att som ledare är det viktigt att föregå med gott exempel och vara ett föredöme för sina medarbetare.

Flera av cheferna ansåg att det är viktigt att skapa en arbetsplats med en bra kultur och attityder där medarbetarna är trygga i sin yrkesroll och har den kompetens som krävs. Även att samtliga på arbetsplatsen vet hur saker och ting fungerar och att alla strävar mot samma mål. Samtliga chefer uttryckte att det är oerhört viktigt att se sin personal och att ge dem en möjlighet att vara delaktiga.

Det viktigaste tycker jag egentligen är att vara ett gott föredöme och att peka ut vad jag vill och vara klar och tydlig där. Och att medarbetarna får vara delaktiga i processen, de får

verktygen och målet och sen att man själv är med och vandrar längs den vägen så att säga. Annars blir det ingen förståelse för saker o ting och varför saker ska göras, då är det bättre att vara delaktig.

Intervjupersonerna upplevde trots att de arbetar inom en politiskt styrd verksamhet att de hade relativt stort handlingsutrymme och frihet att påverka och utforma verksamheten inom de ramar som finns. En av cheferna pekade på att det ligger en utmaning i att leda en politiskt styrd organisation då riktlinjer kan svänga ofta men trycker på vikten att man då måste anpassa sig och göra det bästa av de förutsättningar man har.

Ledarna ansvarar alla för verksamheter med ca 40 medarbetare och gemensamt för samtliga av intervjupersonerna var svårigheten i att ansvara för många medarbetare och samtidigt arbeta med de administrativa delarna i verksamheten. Två av cheferna uttryckte sig på följande sätt:

Det är för många medarbetare för att kunna fånga in alla olika delar. Och att se personalen och hur de mår och driva verksamheten framåt och jobba med strategier. Det är för mycket tid som går i anspråk till det här med att se till att det finns personal för morgondagen, rekrytera till semestrar osv.

Det handlar om att man ska jobba för såväl kunderna att de ska ha det så bra som möjligt men självklart också om personalen och att man ser dem och motiverar och engagerar personalen för att skapa en så bra kvalitet som möjligt. Men har man så många medarbetare så gör det att man är upptagen i andra delar som gör att man inte kan fånga upp sina medarbetare på det viset som man skulle vilja. Det går för mycket tid helt enkelt till administrativa sysslor.

6.2 Tema 2 – Den friska arbetsplatsen

Det andra temat i intervjun fokuserade kring den friska arbetsplatsen och vad intervjupersonerna ansåg vara de viktigaste faktorerna för en frisk arbetsplats och hur man som ledare kan arbeta för att uppnå det.

Gemensamt för intervjupersonerna är att de ansåg att ledaren har en viktig roll i att skapa en frisk arbetsplats. Samtliga pekade på att ge personalen möjlighet att vara delaktiga som en av de viktigaste faktorerna.

Det viktigaste av alltihop är min fulla övertygelse att man som personal får lov att känna en delaktighet, att man har en möjlighet att faktiskt kunna påverka sin arbetsituation och sin arbetsplats.

Ledarna uttrycker att det är viktigt att personalen får känna att de har inflytande och möjlighet att vara med att påverka och komma med förslag när det gäller verksamheten och förändringsprocesser. De menar att det inte är alltid man är överrens men det är viktigt att ha en öppen dialog.

Det är inte säkert att det blir som man ville men man ska känna att man fått vara med. Får man möjlighet att komma med förslag då har man fått vara med att försöka påverka sin egen

verksamhet och då tar man ett ansvar för det och då mår man bra. Det är viktigt att känna en egen delaktighet hela vägen.

Flera av cheferna sa att det även är viktigt att ge personalen utrymme att forma den dagliga verksamheten. Att man som ledare visar förtroende där och inte går in och styr i alla delar. Däremot menar de att det är deras uppgift som ledare att se till att man når målen.

Man måste som chef ha förtroende för medarbetarna och inte gå in och styra deras vardag. De ska nå målet och gör man inte det så är det självklart att jag får gå in och lyfta det till diskussion.

Vad gäller det dagliga arbetet ute i verksamheterna så är det ju personalen som är experter, inte jag. Jag talar om vilka mål vi ska uppnå men hur arbetet ska utföras sköter personalen.

Samtliga av ledarna uttryckte att det är viktigt att motivera och engagera sin personal och de känner att de blir sedda och att ge kontinuerlig feedback.

Det är viktigt att bli sedd, att känna att man inte är utbytbar. Man är ganska utbytbar idag vilket är bra på ett sätt. Men man ska inte känna så utan man ska känna att man gör skillnad och har en betydelse på denna arbetsplats, det är väldigt viktigt.

Vikten av att skapa ett bra klimat på arbetsplatsen är något som även lades stor vikt vid. De pratade om vilka attityder och vilken kultur som råder på arbetsplatsen och i grupperna har stor påverkan på hälsan. Det är viktigt att skapa en god anda på en arbetsplats där man accepterar och respekterar varandra och att man har en öppen dialog. De pekar på att för att en grupp ska fungera bra måste man respektera varandras olikheter och ge varandra utrymme. Det måste finnas en acceptans för att alla kan ha en dålig dag men man menar att om någon ständigt är negativ så påverkar det dem andra i gruppen och det måste som ledare gå in och ta tag i i så fall.

Klart man dras med av den som är negativ, har det synsättet och den attityden. Det är inte ok att komma till jobbet och dra med sina kollegor i detta och där har jag som chef ett jätteviktigt ansvar att visa och påtala att det är inte acceptabelt.

Man ska inte acceptera dåligt uppförande och det är viktigt att jag som chef tar tag i det direkt.

Det nämndes även att det är viktigt att ha förståelse för varandras situation och förutsättningar såväl medarbetare emellan som mellan chef och medarbetare.

I samtliga intervjuer berördes vikten av att vara en närvarande chef. Intervjupersonerna talade både om fysisk närvaro och att vara tillgänglig för personalen. En av ledarna som arbetar nära sin personal uttryckte följande:

Som chef är det viktigt att man är synbar ute i verksamheten. Man måste ha känselspröten på och känna av vad som händer i en arbetsgrupp, annars är det lätt att man hamnar i det här med höga sjuktal och att folk trivs inte på sin arbetsplats.

Vissa av ledarna arbetar i verksamheter där man inte alltid kan vara fysiskt närvarande mer än några gånger per vecka men man menar att man kan vara tillgänglig ändå. De uttryckte att det är viktigt att man är kontaktbar på telefon och man kan klara av mycket på det viset.

En av ledarna som inte är fysiskt närvarande dagligen uttryckte sig så här:

Jag ser inte det som ett bekymmer för de får alltid tag i mig om det är någonting. Kan jag inte svara i telefon om det är någonting så pratar de in ett meddelande så hör jag av mig så fort som möjligt. Och det har alltid funkat jättebra. Så jag tror att man tjänar mycket på att vara tillgänglig och på telefon kan man fixa väldigt mycket.

En av cheferna uttryckte dock att det även kan vara problematiskt att inte ha möjligheten att vara fysiskt närvarande:

Jag är inte så närvarande rent fysiskt det är lite svårt. Men att man försöker vara tillgänglig på telefon. Då tror jag man kan styra på distans och de känner sig trygga.

Jag är kluven. Jag tror att man behöver vara en närvarande chef för att känna av kulturen, värderingar, kunna snappa upp diskussioner. Där behöver man vara närvarande, för det kan man inte uppfatta annars, den här känslan för verksamheten.

Flera av ledarna uttryckte vikten av att inte vara rädd för att ta tag i problem och konflikter som kan uppstå.

Jag tror att det är viktigt som chef och ledare att vara lyhörd och inte vara rädd för när man märker att det börjar svaja någonstans att man tar tag i problemet ganska snabbt istället för att låta det gå och bli svårare att reda ut ju längre tiden går.

Majoriteten av cheferna tryckte på att det är viktigt att ha ett öppet klimat och ha en dialog med varandra. Man måste bemöta situationer som kan uppstå och våga ta tag i problem så att det inte leder till större konflikter som gör att personalen mår dåligt.

Intervjupersonerna berättade att verksamheterna har genomfört en medarbetarundersökning där man tittade bl a på hur personalen upplever sin arbetsplats och arbetssituation. Samtliga fick ett högt resultat på medarbetarindex och det visade på att man trivs på sin arbetsplats och upplever en stolthet över verksamheten. Dock uttryckte flera av ledarna vikten av att man ska bibehålla detta och aktivt arbeta med förbättringar, att man inte är nöjd och stannar upp. En av cheferna uttryckte att arbetet med att uppnå en frisk arbetsplats är en process som tar tid och är någonting man måste arbeta med kontinuerligt. Cheferna upplevde att deras medarbetare mår bra och trivs på arbetsplatsen och att de har relativt höga frisktal och att sjukskrivningar inte är något problem. En av cheferna nämnde dock att de är inne i en period med låga frisktal just nu och menar på att det kan finnas en koppling till att man inte har arbetat aktivt med hälsan på en tid och att man faktiskt märker av en skillnad mot när man aktivt arbetar med det.

När det gäller hur man hanterar när personalen sjukskriver sig så hade ledarna olika åsikter och rutiner angående det. Ledaren som ansvarar för en enhet med höga frisktal hade som regel att alltid ringa upp personal som är frånvarande oavsett vad det är för typ av sjukfrånvaro. Ledaren i fråga ansåg att detta är viktigt då man genom ett kort telefonsamtal där visar att man märker att personen inte är på jobbet och helt enkelt visar en omtanke. Detta menar ledaren är inte är en kontrollåtgärd utan en del i att vara engagerad och se sina medarbetare. Övriga ledare uttryckte att de inte ringde vid varje sjukfrånvaro utan kanske enbart om det var något

speciellt eller av allvarligare karaktär. En av cheferna uttryckte att det finns ingen anledning att ringa och ”jaga” personalen när de är sjuka om det inte är upprepande sjukfall eller allvarligare saker.

Ledaren vars arbetsplats för tillfället har låga frisktal nämnde dock att det eventuellt skulle vara aktuellt att omvärdera rutiner vid sjukskrivningar och börja ringa upp personalen vid varje tillfälle.

Samtliga chefer berättade att de arbetar mycket med mål på sina arbetsplatser. Målen inbegriper såväl politiska mål, förvaltningsmål, verksamhetsmål och individuella mål för medarbetarna. Medarbetarmålen inkluderar även hälsomål och att samtliga medarbetare förväntas bidra till en frisk arbetsplats. Det måste finnas en vilja att hjälpa åt att bidra till en god arbetsmiljö. De menar på att det är viktigt att man har tydliga mål och att alla vet varför man är på jobbet. Flertalet av intervjupersonerna uttryckte att om man är tydlig med målen och har en klar struktur och att alla strävar åt samma håll så skapar det en trygghet. En av ledarna uttryckte sig följande:

Om man är trygg och vet varför man är på jobbet kan man lättare hantera svårigheter och håller sig friskare. Om man är otrygg och stressad är tröskeln att gå till jobbet högre.

Samtliga av ledarna uttryckte att det är viktigt att medarbetarna känner att deras chef har förtroende för dem. En del i detta är vikten av att chefen delegerar arbetsuppgifter till personalen. De menar att det är viktigt att lita på sin personal och ta vara på deras kompetens då det får personalen att växa.

Jag delegerar till den som jag tror kan göra ett bra arbete just på det området. Alla har något de är bra på. Det är en självklarhet för mig att delegera, jag vet inget annat sätt att arbeta på.

En av ledarna påpekade att för att få en frisk arbetsplats så är alla delar i det hälsofrämjande arbetet lika viktiga. Att personalen mår bra och trivs kan även handla om enklare saker såsom att man är generös när det gäller ledigheter osv. Det är viktigt att ha en balans mellan arbetslivet och det privata livet.

Självklart finns det gränser och ramar för vad som gäller där men att man försöker vara generös med såna enkla saker men som är viktiga för personalen.

Flera av ledarna uttryckte att ett starkt ledarskap är oerhört viktigt i förhållande till hälsan på arbetsplatsen. De menar att det är viktigt att vara trygg och avslappnad i sin ledarroll.

Är man som chef avslappnad så blir verksamheten det också.

7 Analys och diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka ledarskapets betydelse för den friska arbetsplatsen ur ett hälsofrämjande perspektiv. Vi har intervjuat tre ledare inom offentlig human service verksamhet om hur de arbetar för att främja hälsan på arbetsplatsen. I följande avsnitt kommer vi att analysera och diskutera kring resultaten från de genomförda intervjuerna utifrån våra teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning. Kapitlet är indelat i underrubriker för att tydliggöra de delar som vi anser vara väsentliga för studien och de områden som intervjupersonerna ansåg ha störst betydelse för den friska arbetsplatsen.

7.1 Att leda en human service organisation

Vår utgångspunkt med denna studie var att undersöka ledarskapets betydelse för hälsan på en arbetsplats. Att ledarskapsbeteenden har en stor betydelse för personalens välmående och att man som ledare har en viktig roll i arbetet med hälsofrämjande processer är något som även lyfts fram i tidigare litteratur och studier av såväl Tollgerdt-Andersson (2005), Larsson (2010), Vinberg m fl (2012). Personerna vi har intervjuat i vår studie ansåg även att de har ett stort ansvar som ledare för att verka för en frisk arbetsplats och att deras medarbetare mår bra och trivs.

Verksamheten inom Human Service organisationer bygger på mänsklig interaktion, vilket är en av aspekterna som gör att förutsättningarna i dessa organisationer skiljer sig från kommersiell verksamhet. Thylefors (2007) beskriver att i denna typ av verksamhet är behoven obegränsade men resurserna är däremot begränsade. Att vara ledare inom en human service organisation kan vara ett utmanande uppdrag och det innebär att man har många olika aspekter att ta hänsyn till som ledare vilket vi menar kan ha betydelse dels för hälsan på arbetsplatsen och dels ledarens möjlighet att arbeta aktivt med dessa frågor. Ledarna vi har intervjuat såg inte några stora problem med att leda en politiskt styrd verksamhet utan de menar att man ändå har bra förutsättningar och stort handlingsutrymme. De uttryckte att det kan svänga mycket och att man får nya riktlinjer att jobba efter men att man får anpassa sig och göra det bästa av det. Däremot menar de intervjuade ledarna att man ska vara noga med att inte förkasta det som fungerar vilket man kan koppla till det salutogena synsättet som enligt Hansson (2010) betyder att man ska ta tillvara på det som fungerar och har ett värde.

Något som kan vara ett hinder för hälsofrämjande arbete är att intervjupersonerna har ett helhetsansvar för sina verksamheter vilket inkluderar ett verksamhetsansvar, budgetansvar och personalansvar. De beskriver att mycket tid går i anspråk till administrativa sysslor och verksamhetsfrågor. Något som inte uppmärksammas i tidigare litteratur men som lyftes fram under intervjuerna som kan ses som ett hinder i ledarnas möjligheter att arbeta med hälsofrämjande strategier är att man har ansvar för för många medarbetare. Samtliga av cheferna ansvarar för personalgrupper på ca 40 personer. De menade att det är svårt att se, läsa av och fånga upp alla medarbetare när det är så stora personalgrupper vilket de menar kan påverka hälsan hos medarbetarna. Ljusenius och Rydquist (1999) menar att för att hälsofrämjande satsningar på en arbetsplats ska fungera så måste ledningen kunna arbeta aktivt med detta och även få resurser till det arbetet. Vinberg m fl (2012) lyfter även fram frågan om resurser och menar att har man inte tillräckligt med resurser till förfogande kan det vara svårt att bedriva hälsofrämjande processer. De ledare vi har intervjuat ansvarar samtliga

för offentliga human service verksamheter som vi har visat på tidigare ofta är drabbade av höga sjuktal och är verksamheter med knappa resurser (Nyman m fl, 2002), (Tollgerdt-Andersson, 2005). Att ledarna har så många medarbetare menar vi är en resursfråga. Om ledare inom dessa verksamheter hade haft mindre personalgrupper eller ett administrativt stöd så hade man haft större möjligheter att arbeta aktivt med hälsofrämjande strategier. Vi menar att även om detta innebär en högre kostnad för verksamheterna så är det aktuellt att fundera över om en sådan satsning skulle kunna innebära lägre sjuklönekostnader i längden.

7.2 Ledaregenskaper och beteenden

Mycket pekar på att vissa egenskaper och beteenden hos ledaren har en stark koppling till hälsan på arbetsplatsen och känslan av välmående i en organisation. Vi kommer nedan att presentera de egenskaper och beteenden som intervjupersonerna ansåg vara mest betydelsefulla för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats.

Närvarande och tillgänglig

Ledarna hade lite olika förutsättningar när det gäller den fysiska närvaron till sina medarbetare. Två av ledarna arbetade i verksamheter där inte medarbetarna är samlade på ett och samma ställe och en av cheferna hade en daglig fysisk närvaro. Åsikterna angående detta skiljde sig lite åt då man både hävdade att det är nödvändigt att vara närvarande för att kunna läsa av kulturen och känslan i gruppen och för att kunna se sina medarbetare i vardagen. Men de menade även att man kan vara tillgänglig trots att man inte är fysiskt närvarande. Larsson (2010), Wetterberg (2004), Angelöw (2002) bland andra lägger stor vikt vid att ledaren är närvarande och synlig för medarbetarna. Tollgerdt-Andersson (2005) skiljer sig något här från övrig litteratur då det framkommer att detta inte var en viktig förutsättning för höga frisktal i de verksamheter hon har studerat. Det är inte möjligt att i alla verksamheter kunna vara närvarande hela tiden och man kanske måste styra på distans men man kan ändå vara tillgänglig på många sätt för sina medarbetare. Trots att detta kan vara tillräckligt så menar vi att om man fysiskt närvarande så kan man lättare känna av stämningen i grupperna och har lättare att kunna ta tag i eventuella problem och konflikter i ett tidigt skede.

Gott föredöme

Samtliga intervjupersoner ansåg att det är viktigt att som ledare föregå med gott exempel och vara ett föredöme för sina medarbetare. Hilmansson (2003) beskriver att det är viktigt att man lever efter sina värderingar, att man visar genom sina handlingar respekt och intresse för sina medmänniskor. Hansson (2010) menar att det är betydelsefullt att som ledare ha kunskap om människor och förståelse för samspel mellan människor och verksamhet. Om man lever som man lär så vinner man respekt och man skapar ett förtroende hos sina medarbetare. Även Larsson (2010) pekar på att ledarens värderingar är en viktig faktor för hälsan på arbetsplatsen och att man bör ha en positiv inställning föregå med gott exempel. Menckel och Österblom (2000) och även Angelöw (2002) menar att det är viktigt att som ledare fungera som en bra förebild och skapa en positiv anda och ett bra klimat på arbetsplatsen. Slutsatsen blir därmed att det är oerhört viktigt att man som ledare sätter ribban för vilket klimat och inställningar som råder bland medarbetarna och på arbetsplatsen. Som framkommer i litteraturen och

intervjuerna så bör man som ledare vara medveten om betydelsen av att fungera som ett gott föredöme och hur ens eget beteende avspeglar sig på arbetsplatsen.

Tydlig

Ledarna talade om vikten att vara tydlig i sitt ledarskap och tydlig i kommunikationen med sina medarbetare. Detta kan handla om att tydliggöra målen med verksamheten och vad man som ledare förväntar sig av sina medarbetare. Både när det gäller verksamhetsmål, medarbetarmål och vilken typ av kultur som bör råda och även hur man på arbetsplatsen bemöter varandra. Det sätt som ledarna pratar om tydlighet kan förstås som ett sätt vilket de strävar efter att skapa vad Antonovsky (2005) lyfter fram som en känsla av sammanhang. Enligt Antonovsky (2005) så är begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet grunden i teorin om Kasam. Genom tydlighet strävar ledarna efter att uppnå Kasam hos sina medarbetare vilket enligt Hansson (2010) är en viktig förutsättning för att skapa hälsa. Att medarbetare har en känsla av sammanhang och en förståelse för alla delar i en verksamhet och även deras egen roll i helheten är en grund för att en det ska bli en väl fungerande verksamhet (Hansson, 2010). Ledarna pekade på just vikten av att alla har en gemensam syn om varför man är på jobbet och menade att det är deras uppgift att tydliggöra detta. Detta innebär att det är viktigt att man som ledare har förståelsen och de rätta verktygen att göra situationen begriplig för sina medarbetare. En central slutsats som vi kan dra från detta är att man som ledare även måste ha en känsla av sammanhang. Detta poängterar även Hansson (2010) då han beskriver att är man en person som leder andra är det viktigt att ha bra Kasam då det ger verktygen att kunna forma sitt ledarskap.

Generös

En viktig punkt som framkom i intervjuerna och som ledarna menade kan bidra stort till känslan av välbefinnandet på arbetsplatsen är att man som ledare visar en generositet mot sina medarbetare. Detta kan innebära att man exempelvis är generös när det gäller ledigheter och andra saker som kan verka enkla men som är viktiga för individen. En av cheferna menade att det även kan handla om att man t ex känner att man kan ringa chefen utanför arbetstid om något akut inträffar. Att ledaren är generös är inget som fokuseras på i litteraturen men vi menar att det har stor påverkan. Det är ibland de enkla sakerna kan ha väldigt stor betydelse för hur man trivs på sin arbetsplats. Upplever man att chefen är generös och kan mötas på halva vägen så blir det mindre negativitet och större arbetslust. Positivitet på en arbetsplats menade ledarna främjar hälsa och välbefinnande och trivs man på arbetet gör man ett bättre jobb. Ledarna pekade dock även på att man inte alltid kan vara alla till lags och att det självklart finns gränser för hur tillmötesgående man kan vara. Tollgerdt-Andersson (2005) visar på i sin studie att chefer som vill vara till för medarbetarna och vill att alla ska ha det bra och vara nöjda har verksamheter med hög sjukfrånvaro. Detta menar vi visar på att det är viktigt att hitta en balans mellan att vara en generös ledare men att inte enbart vara till för att medarbetarna till lags.

Starkt och tryggt ledarskap

Flera av ledarna uttryckte vikten av ett starkt ledarskap och att vara trygg i sin ledarroll. De menar att ett starkt och tryggt ledarskap är viktigt i förhållandet till hälsan på arbetsplatsen. Detta kan innebära allt ifrån tydlighet till förmågan att fatta beslut och ta tag i konflikter.

Ledarna tryckte på att det är viktigt att som ledare bemöta situationer och problem som kan uppstå så att det inte leder till större konflikter som påverkar personalen negativt. Även Menckel och Österblom (2000) och Angelöw (2002) pekar på vikten av att som ledare våga ta konflikter. Tollgerdt-Andersson (2005) menar att detta hänger ihop med ett bra ledarskap och beskriver det som ett ledarskap med auktoritet. För att kunna hantera konflikter och ha kontroll över verksamheten måste man som ledare menar Hansson (2010) stå stark i sig själv. Vi menar att detta handlar även om empowerment då Askheim och Starrin (2010) beskriver att empowerment står för styrka, makt och kraft något vi menar är nödvändiga egenskaper hos en ledare. Hansson (2010) menar att ledarskap är en utmaning och kräver att man har förmåga och mod att leda. Empowerment hos ledaren blir därför en viktig förutsättning för att kunna hitta styrkan i sig själv så att man även kan stärka andra. En del i ledarens uppdrag är även hjälpa sina medarbetare att hitta den kapacitet och resurser som finns hos varje individ och vi menar att en förutsättning för att kunna göra det så måste ledaren börja med att stärka sig själv. I Tollgerdt-Anderssons studie från (2005) visar det sig att på de enheter där frisktalen är höga har man en chef som har kontroll och där chefens trygghet, lugn och självförtroende förs över på medarbetarna. Som en av ledarna uttryckte det att är man avslappnad i sin ledarroll så avspeglas det även på medarbetarna. Slutsatsen vi drar är att vara trygg och stark i sitt ledarskap är en förutsättning för att kunna driva en stabil verksamhet.

Delaktighet och inflytande

Samtliga av ledarna påpekade att delaktighet och inflytande hos personalen var en av de viktigaste faktorerna för en frisk arbetsplats. De menade att det är viktigt att medarbetarna känner att de har möjlighet att kunna påverka sin arbetsituation och arbetsplats såväl i vardagen som i förändringsarbete. Man måste som ledare ha en öppen dialog och låta medarbetarna komma med konstruktiva förslag och idéer. Det är lättare att genomföra förändringar om personalen känner att de har fått vara delaktiga och har haft ett visst inflytande i processen. Larsson (2010) pekar även på vikten av att låta personalen vara delaktiga och att man som ledare tar till sig deras förslag och menar att det har en koppling till effektivitet och hälsa i organisationen. Även Angelöw (2002) beskriver att delaktighet och inflytande är en grundläggande strategi för att utveckla friskare arbetsplatser. I Tollgerdt-Anderssons studie från (2005) framkommer det dock att tydlighet och höga krav från ledningen har större betydelse än delaktighet och bestämmande för en frisk arbetsplats. Slutsatsen vi drar av detta som man även kan utläsa ur Tollgerdt-Andersson (2005) att man som ledare kan bli för angelägen om att vara alla till lags och har svårt att säga nej och det viktiga är att hitta en balans mellan ett demokratiskt och ett auktoritärt ledarskap.

Som vi nämner ovan handlar delaktighet och inflytande hos personalen till stor del i hur man styr det dagliga arbetet på enheterna. Ledarna uttryckte samtliga att det är viktigt att ha förtroende för sin personal och ge dem utrymme att utforma det dagliga arbetet utan att man som ledare går in och detaljstyr. De menade att det är personalen som är experterna på arbetet med kunderna/deltagarna och att ledarens uppgift här är att se till att man arbetar efter och uppnår de mål som finns utsatta. Detta menar vi är empowerment då det handlar om att stärka sin personal och ge dem utrymme att arbeta självständigt. Som Payne (2008) pekar på går en ledarskapssyn på empowerment ut på att motivera sina medarbetare till att nå upp till de mål som finns utan kontroll från ledaren. En viktig förutsättning för det anser vi som även Svedberg (2007) pekar på är att det är viktigt att man har tillit till sina medarbetare och deras förmåga att lösa olika uppgifter. Målet för ledaren menar Svedberg (2007) är att medarbetarna ska uppnå empowerment och bli mer kompetenta, självständiga och kunna lita till sin egen

förmåga. Att ge medarbetarna dessa verktyg att kunna hantera sin situation kan vara en hälsofrämjande ledningsåtgärd menar Menckel och Österblom (2009). Att situationen är hanterbar är en av grundpelarna i Kasam och vi menar att en förutsättning för empowerment är bra Kasam i organisationen för såväl medarbetare som ledaren. Som Hansson (2010) menar blir Kasam till hjälp för ledaren då denne även måste ha de rätta verktygen för att kunna förmedla empowerment till sina medarbetare.

Delegering och ansvar

Ett ytterligare steg i empowermentarbete och i att visa tillit till sina medarbetare och ge dem möjlighet att växa i sin roll är ge dem ansvar och delegera uppgifter till dem. Larsson (2010), Angelöw (2002) och Menckel och Österblom (2000) menar samtliga att ha förtroende och ge medarbetarna ansvar och att delegera är även det faktorer som bidrar till bättre hälsa på arbetsplatsen. Även Tollgerdt-Anderssons (2005) studie visar på att de arbetsplatser där sjukfrånvaron är låg så arbetar ledaren med systematiskt delegerat ansvar. Intervjupersonerna var enstämmiga i att delegering till personalen är oerhört viktigt. De menar att det är viktigt att visa att man litar på sin personal och att de känner att chefen har förtroende för dem. Delegering handlar även om att ta tillvara på personalens kompetens vilket får dem att växa. Här är det viktigt att man som ledare litar på sin personal kompetens och även att personalen känner sig trygga både i sin yrkesroll och på arbetsplatsen. En av cheferna menade att det är viktigt att delegera rätt uppgift till rätt person och att alla har något som de är bra på. Hansson (2010) beskriver att utifrån ett salutogent synsätt på ledarskap så ska man ta tillvara på de tillgångar som varje person i arbetsgruppen har. Han menar att detta lyfter fram varje medarbetares värde vilket är en främjande faktor i arbetet med hälsan.

Ser sina medarbetare

Att arbeta efter det salutogena synsättet och se till varje individs förmåga har visat sig ha stor betydelse för att motivera och engagera sina medarbetare beskriver Hansson (2010). Samtliga ledare vi har intervjuat tryckte på hur viktigt det är att se sina medarbetare samt att motivera och engagera sin personal i deras arbete och att ge kontinuerlig feedback. De menar att det är viktigt att bli sedd och få känna att man är viktig och betydelsefull på arbetsplatsen. Vikten av att ge kontinuerlig feedback är även något som lyfts fram av Larsson (2010). Även Wetterberg (2004) och Menckel och Österblom (2000) pekar på vikten av att se sina medarbetare som egna individer och menar att det kan skapa större arbetsglädje. Utifrån tidigare litteratur och resultaten från intervjuerna ser vi en tydlig koppling mellan välmående och hälsa hos personalen och att man blir sedd på sin arbetsplats. Intervjupersonerna uttryckte att det är viktigt att man ser sina medarbetare i vardagen och inte enbart ett par gånger om året i medarbetarsamtal. De menar att har man en chef som ofta uppmärksammar hur man mår och ser en i vardagen och även uppmärksammar det man presterar på arbetet så skapar det en känsla av välbefinnande och arbetsglädje.

Detta har även menar vi en betydelse i hur man som ledare hanterar när personalen är sjuka. Ledarna hade olika rutiner när personalen sjukanmäler sig. Vissa hade inte så stor fokus på detta utan hör oftast av sig vid längre sjukskrivningar eller om det är något allvarligt. En av ledarna påpekade dock att denne alltid tar kontakt med personalen när de är sjuka oavsett vad det gäller, om inte omgående så i alla fall dagen efter. Detta menade intervjupersonen är ett led i att se sin personal, inte att det är en slags kontrollåtgärd men att man visar att man

uppmärksammar att de inte är på arbetet och att visa en omtanke. Den ledare som hade denna rutin är även chef på en enhet som har väldigt höga frisktal. Vi kan inte finna något i litteraturen som berör sådana rutiner i förhållandet till högre frisktal men vi funderar över om det kan finnas en koppling mellan de rutinerna och hälsan på arbetsplatsen. Man kan se detta från två håll menar vi då det kan vara ett sätt att se sina medarbetare men det kan även handla om kontroll från ledarens sida. Med kontroll menar vi att medarbetarna vet att chefen uppmärksammar när de är borta och därmed blir eventuellt tröskeln att ringa och sjukanmäla sig lite högre.

Mål och kundfokus

Samtliga ledare uttryckte under intervjuerna att det viktigaste i deras arbete är att bedriva en verksamhet med god kvalitet för kunderna/deltagarna. Som en av cheferna pekar på så ska alla sträva efter att kvalitén på verksamheten ska vara så bra att man själv känner att man skulle kunna ha sina egna anhöriga i som kunder i verksamheten. För kunna ge sina medarbetare de rätta verktygen att kunna bedriva verksamheten på ett bra sätt så är det nödvändigt att arbeta med tydliga mål. De menar att det är viktigt att diskutera kring och tydliggöra målen kontinuerligt så att alla medarbetare vet vad det är som förväntas av dem och varför man är på jobbet. Larsson (2010) pekar på betydelsen av att kunna få personalen att se sin roll i helheten. Som vi har nämnt tidigare i anknytning till Kasam så är det viktigt som även Hansson (2010) poängterar att som ledare skapa en känsla av sammanhang för sina medarbetare och att deras arbetstillvaro blir hanterbar och begriplig. Detta menar ledarna uppnås med att arbeta aktivt med verksamhetens mål och individuella medarbetarmål. Ledarna beskriver att i medarbetarmålen inkluderas även hälsomål och samtliga medarbetare förväntas bidra till en frisk arbetsplats. Om man som ledare ser till att alla strävar åt samma håll och alla vet var man är på väg ger detta bra förutsättningar för att skapa och bibehålla hälsan på arbetsplatsen. Det är viktigt att ha starka och tydliga mål i en verksamhet och att arbeta aktivt med att tydliggöra målen så att alla medarbetare vet varför man är på jobbet (Menckel och Österblom, 2000, Angelöw, 2002, Larsson, 2010 och Tollgerdt-Andersson, 2005). Human service verksamheter är som vi har nämnt tidigare verksamheter som ofta kan vara påfrestande både psykiskt och fysiskt för personalen. Dessa verksamheter har som Thylefors (2007) beskriver en problematik då man ska uppnå väldigt mycket med ibland väldigt lite resurser. Man har många förväntningar och krav från olika håll dels från kunder och anhöriga och dels från chefer, förvaltningen och politiker. De utsatta politiska målen och målen från förvaltningen och för verksamheten kanske ibland kan kännas ouppnåeliga för medarbetarna och det är då viktigt anser vi att som ledare bryta ner målen så att de blir lättare att hantera i vardagen.

Klimat och kultur

Samtliga intervjupersoner uttryckte att det finns en stark koppling mellan det klimat och kulturer som råder på arbetsplatsen och den upplevda hälsan hos personalen. Ledarna menade att det är viktigt att som chef aktivt jobba med kulturen och klimatet på arbetsplatsen. En av cheferna uttryckte även att det skulle vara önskvärt att kunna jobba mer med dessa frågor men det finns inte tillräckligt mycket tid till det då alltför mycket av tiden går åt till administrativa sysslor. En viktig faktor för en frisk arbetsplats menar de är att skapa en god anda på arbetsplatsen så att människor trivs med att gå till jobbet. Detta kan uppnås menar de genom att man accepterar och respekterar varandras olikheter och som kollegor. Hur man bemöter

varandra på arbetsplatsen är lika viktigt som bemötandet gentemot kunderna. Det måste även finnas en acceptans för att man kan ha dåliga dagar men däremot så menar dem att det inte är ok att ständigt ha ett negativt synsätt då det påverkar alla i arbetsgruppen negativt. Ledarna menar att om det råder negativa attityder i grupperna så kan detta påverka hälsan och sjuktalet långsiktigt. Här blir det återigen viktigt menar de att man som ledare är lyhörd och känner av stämningen i gruppen samt att man markerar att det inte är acceptabelt att dra med sina kolleger i ett negativt tänk. Ledarna uttryckte att det är viktigt att ha en öppen dialog och att ha förståelse för varandras situation såväl medarbetare emellan som mellan ledare och medarbetare. Tidigare forskning visar att ledaren har ett ansvar i att skapa ett bra klimat på en arbetsplats där alla respekterar varandra vilket de menar är en viktig del i att främja hälsan bland sina medarbetare (Menckel och Österblom, 2000 och Angelöw, 2002).

8 Sammanfattande diskussion och förslag till fortsatt forskning

Syftet med studien var att undersöka ledarskapets betydelse för en frisk arbetsplats från ett hälsofrämjande perspektiv inom offentliga human service verksamheter. Vi har intervjuat tre ledare inom dessa verksamheter och vi har genom dessa intervjuer undersökt hur ledarna ser på sin ledarroll i förhållande till hälsan på arbetsplatsen och vilka faktorer de anser viktiga för en frisk arbetsplats samt hur de som ledare arbetar med dessa.

Resultaten visar inte på några större hinder i att leda en offentlig human service verksamhet i förhållandet till arbetet med hälsan. Dock uttryckte samtliga ledare att de inte hade så mycket tid som de skulle önska till att arbeta med hälsofrämjande strategier då det är många delar i verksamheten som är tidskrävande. Det har framkommit i studien att en del i problematiken kring tidsbristen är att man som ledare har många medarbetare och det gör att man inte hinner se och fånga upp alla så som man skulle vilja. För att kunna arbeta med hälsofrämjande processer måste ledarna även tilldelas resurser till detta. Vi tänker att om man hade omfördelat resurser och gett ledarna administrativt stöd eller om de hade haft färre antal medarbetare hade de haft större möjlighet att jobba aktivt med hälsofrämjande strategier och på så sätt möjligtvis kunnat öka frisktalet på arbetsplatserna vilket i sin tur innebär minskade sjukkostnader.

De ledaregenskaper och beteenden som i studien var viktiga är att man är en närvarande och tillgänglig ledare som ser sin personal. Det är viktigt att alla på arbetsplatsen känner att de är betydelsefulla för verksamheten och att man som ledare ser dem. Att känna att man blir sedd kan handla om små saker som att chefen ringer när man är sjuk eller på annat sätt visa att man bryr sig och ser dem som individer. Det är ofta de enkla sakerna som kan ha stor påverkan på personalens trivsel och känsla av välbefinnande. Detta kan innebära att man exempelvis är tillmötesgående med ledigheter och inser vikten av att personalen måste ha en balans mellan arbetsliv och privatliv. Man bör även vara stark och trygg i sin ledarroll och vara ett gott föredöme för medarbetarna. Man sätter som ledare riktmärken för vilken kultur och vilken klimat som råder på arbetsplatsen och mellan kolleger. Det är viktigt att respektera och acceptera varandra och ha en positiv inställning. Vikten av att driva en målinriktad verksamhet med kundfokus där man är noga med att ständigt tydliggöra de mål som finns utsatta så att alla vet varför man är på jobbet var även något som framkom i studien.

Som ledare är det viktigt att visa att man har förtroende för sin personal och att ge dem ansvar och möjlighet att växa i sin yrkesroll. Detta kan man göra genom att delegera och ge personalen utrymme att forma den dagliga verksamheten utan att man lägger sig i alltför mycket. Det framkom även att det är viktigt att låta personalen vara delaktiga och känna att de har inflytande över sin arbetssituation och en möjlighet att påverka.

Under våra intervjuer blev det tydligt för oss att ledarna delar en relativt lika bild av dels sin roll och sitt ansvar i att arbeta för en frisk arbetsplats och dels vilka delar som är viktiga för att nå upp till detta. Det är många delar som man som ledare måste ta hänsyn till och många bollar som ska hållas i luften. En ledares uppdrag är mångfacetterat och som ledare inom en human service verksamhet möter man kanske ännu fler utmaningar i sitt arbete med fler aktörer att ta hänsyn till. Ledarens roll i det hälsofrämjande arbetet kan ibland även synas motsägelsefull. Man ska vara tydlig och ha kontroll och ställa krav men samtidigt visa förtroende och låta personalen vara delaktiga. Man måste även hitta en balans mellan att ge kunderna den bästa möjliga kvalitén och uppnå de mål som är utsatta och mellan personalens välmående och trivsel. Har man en personalstyrka som trivs och mår bra så kommer de även att prestera bättre på jobbet. Har man en trivsel på sin arbetsplats ökar även lojaliteten och kreativiteten bland personalen vilket i sin tur leder till minskad ohälsa och sjukskrivningar och en effektivare och mer produktiv organisation. Vi menar att det är viktigt att man som ledare har en klar bild av hur verksamheten bäst bör bedrivas och hur man anser att man ska ta sig till de utsatta målen. Som en av ledarna påpekade under intervjuerna så har det i studien blivit tydligt för oss att alla delar i ett hälsofrämjande arbete är lika viktiga. Det handlar om ha rätt tänk och att kunna se kopplingen dem emellan. Ett hälsofrämjande ledarskap handlar om att skapa en bra grund för en frisk arbetsplats och att hela tiden skapa bra förutsättningar och möjligheter för en god hälsa hos sina medarbetare.

Vi tror att det är viktigt att man som ledare är medveten om att det kan ta tid att skapa en frisk arbetsplats. Att arbeta hälsofrämjande är en process som tar tid och det handlar om att skapa rätt förutsättningar och tänka långsiktigt. Det är även viktigt att inte stanna upp och vara nöjd utan att kontinuerligt arbeta med dessa frågor.

För oss har det varit väldigt intressant att genomföra den här studien då det är ett aktuellt ämne i våra framtida yrkesroller som ledare inom human service verksamheter. Vi är båda övertygade om för att kunna driva en framgångsrik verksamhet med god kvalitet så är det en förutsättning att man har medarbetare som trivs och mår bra på sitt arbete. Det har varit spännande och lärorikt att ta del av tidigare forskning och av våra intervjupersoners åsikter och erfarenheter i detta ämne. Vi tycker att i framtida forskning skulle det vara aktuellt att se fler studier från medarbetarnas perspektiv hur de ser på ledarens roll i arbetet med hälsan på arbetsplatsen och deras egen roll i det arbetet. Ett annat förslag på framtida forskning som hade varit intressant är att titta på hur stor betydelse det har att ledaren har telefonkontakt med sina medarbetare vid varje sjukfall. Ses det som en form av kontroll av medarbetarna eller ses det som omtanke och hur påverkar det antalet sjukdagar vid ”vanlig” sjukskrivning som handlar om förkylningar och andra enklare sjukdomar. Det skulle även vara intressant att se fördjupade studier i hur man som ledare kan få stark Kasam så man kan förmedla vidare det till sina medarbetare, och hur man kan utveckla ett salutogent ledarskap i relation till möjligheten att öka hälsan och välbefinnandet i verksamheten.

9 Referenslista

Angelöw, Bosse (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur

Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur

Askheim, Ole Petter & Starrin, Bengt (red.) (2007). *Empowerment i teori och praktik*. 1. uppl. Malmö: Gleerup

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Halmstad kommun. *Personalredovisning 2010*. Tillgänglig 2012-02-09
www.halmstad.se

Hanson, Anders (2010). *Salutogent ledarskap: för hälsosam framgång*. Solna: Fortbildning

Hilmarsson, Hilmar Thór (2003). *Samtalet med känslomässig intelligens: [en handledning i konsten att samtala]*. 2. uppl. Lund: Utbildningshuset

Hogstedt, Christer & Theorell, Töres (2004). *Den höga sjukfrånvaron - sanning och konsekvens*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut
Tillgänglig på Internet: <http://www.fhi.se/PageFiles/3235/R200415denhogasjukfranvaron.pdf>

Larsson, Johan (2010). *Leadership for quality, effectiveness and health in organisations [Elektronisk resurs]*. Diss. (sammanfattning) Sundsvall : Mittuniversitetet, 2010
Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-11218>

Ljusenius, Tommy & Rydqvist, Lars-Göran (1999). *Friskt ledarskap: ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden

Menckel, Ewa & Österblom, Lars (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Moula, Alireza (red.) (2009). *Empowermentorienterat socialt arbete*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Nyman, Kjell, Bergendorff, Sisko & Palmer, Edward E. (2002). *Den svenska sjukan: sjukfrånvaron i åtta länder : rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi - [ESO]*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Payne, Malcolm (2008). *Modern teoribildning i socialt arbete*. 2., svenska utg. Stockholm: Natur & Kultur

Statens folkhälsoinstitut. *Övergripande mål för folkhälsa*. Tillgänglig 2012-02-14
<http://www.fhi.se/Om-oss/Overgripande-mal-for-folkhalsa/4-Halsa-i-arbetslivet/>

- Svedberg, Lars (2007). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. 4., [bearb., uppdaterade och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Swärd, Hans & Starrin, Bengt (2006). Makt och socialt arbete. I Meeuwisse, Anna, Sunesson, Sune & Swärd, Hans (red.) (2006). *Socialt arbete: en grundbok*. 2., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur
- Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur
- Tollgerdt-Andersson, Ingrid (2005). *Ledarskap och sjukfrånvaro: en jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. 1. uppl. FoU i Väst
Tillgänglig på Internet: <http://www.fouivast.com/pdf/ledarskap.pdf>
- Vinberg, Stig (red.) (2012). *Hur påverkas verksamhetens effektivitet och lönsamhet av satsningar på de anställdas hälsa? [Elektronisk resurs] : En studie av ledarskap och hälsofrämjande processer i två glesbygdskommuner /*. Östersund: Mittuniversitetet.
Institutionen för hälsovetenskap
Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-15065>
- Watt Boolsen, Merete (2007). *Kvalitativa analyser: [forskningsprocess, människa, samhälle]*. 1. uppl. Malmö: Gleerup
- Wetterberg, Gunnar (2004). *Arbetet: välfärdens grundval*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.

10 Bilagor

10.1 Intervjuguide

Vi inleder med att presentera oss själva och beskriva syftet med vår studie.

Vi informerar även om att intervjun kommer att spelas in och materialet kommer att behandlas enligt forskningsetiska principer. Intervjupersonen kommer även att informeras om att svaren presenteras anonymt och de kommer att ha möjlighet att ta del av den färdiga studien.

Bakgrund

Ålder och kön?

Vilken utbildning har du?

Hur många medarbetare har du under dig?

Hur länge har du arbetat som enhetschef?

Tema 1 - Ledarrollen

Hur ser du på din roll som ledare? (Ledarstil/strategi)

Vad anser du vara din viktigaste funktion som ledare på din arbetsplats?

Vad har du för förutsättningar att utforma och styra verksamheten som du anser bäst?
(Politiskt styrd/ramar)

Tema 2 – Den friska arbetsplatsen

Vad anser du vara de viktigaste faktorerna för en frisk arbetsplats?

Hur arbetar du som ledare för att främja hälsan på arbetsplatsen?

Kan du ge exempel på konkreta åtgärder/arbetssätt när det uppstår problem eller i generellt i ert arbete med hälsa på arbetsplatsen.