

Högskolan Kristianstad
C- uppsats
Beteendevetenskapliga institutionen
Personal- och arbetslivsprogrammet
Psykologi
Hösten 2006

Tjänstemäns upplevelser av hur ledarskap relaterar till hälsa på arbetsplatsen

Författare
Liisa Håkansson

Handledare
Maria Melén Fäldt

ABSTRACT

I dagens samhälle uppmärksammas ledare överallt. Den som många dock refererar till är den chef som finns på den egna arbetsplatsen. Syftet med den här studien var att undersöka vad tjänstemän har för upplevelser och attityder till begrepp som ledarskap och hälsa samt relationen däremellan. Vilken sorts ledarskap är att föredra? Hur får man medarbetarna att må bra på arbetsplatsen och prestera bra? Ord som delaktighet, kommunikation, planering, feedback, stöd och relationer till arbetskamrater och chef lyftes fram. Totalt genomfördes fem intervjuer med tjänstemän vilka har fått ge sin syn på det här med ledarskap och hälsa. Under intervjuerna bekräftades till stor del det som teorierna redan visat, men vissa saker framstod som viktigare än andra. Undersökningen har lett till en ökad insikt i att ledarskap är någonting väldigt komplext och fyllt med paradoxer. Det finns egentligen inget rätt eller fel utan som chef måste du anpassa dig till den situation du befinner dig i. Dock finns det vissa saker som är värda att satsa på för att arbetsklimatet ska bli så bra som möjligt.

Innehållsförteckning

ABSTRACT	2
INLEDNING	5
Definition av begreppet hälsa	5
Syfte	5
TEORI	6
Att hinna med	6
Delaktighet	6
Arbetskamrater	7
Aktiviteter för personalen	7
Uppskattning	8
Hur ska en chef vara?	8
Stöd	9
Ledarskap i relation till hälsa	9
Sammanfattning	11
PROBLEMFÖRMULERING	11
METOD	11
Utgångspunkter	11
Tolkning av materialet	12
Deltagande företag	12
Beskrivning av företagen och respondenterna	12
Företag nummer 1	12
Företag nummer 2	13
Företag nummer 3	13
Urval	13
Datainsamling	14
Genomförande	14
Databearbetning	15
Etiska överväganden	15
RESULTAT	15
Att hinna med	15
Delaktighet	16
Arbetskamrater	16
Personalaktiviteter	17
Uppskattning	18
Hur ska en chef vara?	18
Stöd	19
Ledarskap i relation till hälsa	20
Sammanfattning	21
DISKUSSION OCH ANALYS	21
Att hinna med	22
Delaktighet	22
Arbetskamrater	22
Personalaktiviteter	23
Uppskattning	23
Hur ska en chef vara?	23
Stöd	24
Ledarskap i relation till hälsa	24
SLUTSATS	25

METODDISKUSSION	25
Förslag till vidare forskning	26
REFERENSER.....	27
BILAGA 1	28

INLEDNING

I dagens samhälle talas det ofta och mycket om ledarskap. Antalet kurser inom ämnet har ökat dramatiskt på senare år. Var vi än befinner oss är vi omgivna av ledare av olika slag. Det kan röra sig om en fotbollstränare som coachar sitt lag till att prestera det där lilla extra och på så vis vinna matcher. Det kan vara en lärare inom skolan som inspirerar sina elever till att vilja lära sig mer. I kompisgänget finns också en ledare, men den ledaren som många tänker på inte minst i vuxenlivet är chefen vi har på jobbet.

Det är ingen nyhet att man som medarbetare påverkas av sin chef och vilken form av ledarskap han eller hon utövar. Men hur är det när man arbetar fysiskt nära inpå sin chef, som man ofta gör inom tjänstemannasektorn? Han eller hon kanske har sitt kontor längre ner i samma korridor, vilket gör att man omöjligt kan undvika att stöta på varandra. Vad händer i dessa fall om man inte kommer bra överens med chefen på arbetsplatsen? Om denne ”kör över” sina medarbetare, vilket i slutändan kanske går så långt att det påverkar deras hälsa?

Idag spenderar vi människor större delen av vår vakna tid på vårt arbete. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003) På grund av detta är det viktigt att det är ett bra arbetsklimat som fungerar på arbetsplatsen. Mår vi inte bra på vårt arbete avspeglas det på vår övriga tid och det kan då gå ut över familj och vänner. När man funderar kring termen arbetsklimat kommer man ganska snart osökt in på hälsa. Vår hälsa spelar en nyckelroll när det gäller hur vi mår på jobbet och om vi presterar bra. Därför är det viktigt att arbetsgivaren även främjar detta.

I arbetsmiljölagen (AML) 3 kap 4 § står det att alla anställda är skyldiga att rapportera eventuella risker i arbetsmiljön. Det kan dock vara svårt om det är så att problemet är ens egen chef eller ännu värre, företagets ledning. Ingen vill riskera sitt jobb, vilket kan göra att man väljer att vara tyst. Det står vidare i AML 3 kap 2 § att arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall.

Definition av begreppet hälsa

I studien innebär begreppet hälsa att må bra både fysiskt och psykiskt för att på så sätt kunna fungera i arbetet. Hälsa likställs med begreppet välbefinnande. När det gäller ledarskap i relation till hälsa så handlar det om vad en chef kan göra för att påverka hur medarbetarna mår.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka vad tjänstemän har för upplevelser och attityder till ledarskap och hälsa samt hur de ser på dessa fenomen i relation till varandra.

TEORI

På alla arbetsplatser finns en chef, vars uppgift är att leda och fördela arbetet. Det finns dock väldigt mycket på en arbetsplats som påverkas av ledarskapet, inte minst individernas hälsa. (www.arbetsmiljoupplysningen.se)

Det är dock skillnad på att vara chef och att vara ledare. Som chef är man arbetsgivarens representant och på så sätt är man också ansvarig för resultat, information, förhandlingar, kompetensutveckling och så vidare. Ledare blir man först beroende på hur man är som person. En ledare utvecklas i relationen till de han eller hon arbetar tillsammans med. (www.ledarna.se) Det finns därför en viss skillnad i de två begreppen. I det följande kommer enbart begreppet chef att användas då detta är den officiella termen på en ledare på en arbetsplats.

Att hinna med

Ett problem idag är för många den stress som arbetet kan innebära, vilket också gör att detta är en viktig faktor att se till när man talar om hälsa. En viss mängd stress kan vara bra för oss människor och kan göra att vi presterar mer, men när vi känner stress över en längre tid och inte får möjlighet att koppla av kan detta leda till ohälsa. (Lange, 2002)

Lange (2002) ger några exempel på faktorer som kan vara orsaken till stress i en organisation och ger också förslag på hur man ska kunna komma till rätta med dem. En av dessa faktorer är arbetstiderna. (Ibid.)

När det gäller arbetstider vill många kunna ha ett fungerande privatliv utanför arbetet. På grund av detta är det viktigt att det i den mån det finns möjlighet till ha flexibla arbetstider. (Lange, 2002) På det sättet kan de anställda själva reglera den tid de spenderar på arbetet. Självklart kan man inte arbeta färre timmar per vecka, men man kan på det här sättet få möjlighet att planera sin tid bättre. Planering är nyckeln till att få allting att gå ihop och flexibla arbetstider är en möjlighet för att detta ska kunna vara möjligt. Att dessutom sätta en övre gräns på hur mycket övertid en anställd får arbeta kan också vara ett sätt att förebygga stress. (Ibid.) Detta finns reglerat i lag 1982: 673 (arbetstidslag) 7- 9 §§.

Delaktighet

Lange (2002) talar också om att delaktighet är ytterligare en faktor som kan leda till stress för medarbetarna om det inte fungerar. De ökade kraven på effektivitet på dagens arbetsplatser har medfört att det i många fall inte finns utrymme för delaktighet. Det finns helt enkelt inte tid. Om man inför en förändring skulle ge möjlighet till delaktighet medför detta att det hela tas emot mer positivt av de anställda och genomslaget blir större. Det är viktigt för de anställda att de känner att de har möjlighet att påverka och ta del av de beslut som tas, vilket senare också gör att de blir mer positivt inställda till förändringar. (Ibid.)

När det gäller förändringar som ska genomföras är det viktigt att dessa blir väl förankrade i de nedåtgående leden. Annars faller hela konceptet. Det är här chefens roll kommer in. Han eller

hon måste tydligt visa hur viktigt det är med exempelvis ett program för att motverka stress. Chefens inställning avspeglar sig i medarbetarnas intresse. (Blanchard & Tager, 1987)

Om något skulle bli fel i det nedåtgående ledet kan det bero på att cheferna inte förstår vilken inverkan deras eget ledarskap har på personalens inställning. (Dierendonck, Borrill, Haynes och Stride 2004, Blanchard & Tager, 1987)

I en undersökning genomförd av Gamperiene (2006) menar man att det finns en koppling mellan mental ohälsa och brist på information. Det talas då främst om brist på information från chefen. Som medarbetare vill man helt enkelt veta vad som är på gång. (Ibid.)

Arbetskamrater

Att känna gemenskap med sina arbetskamrater är också en viktig faktor när man talar om stress. Som individ behöver man stöd från medarbetare och chefer för att kunna prestera bra och må bra på sin arbetsplats. Känner man sig stressad blir det också svårt att arbeta tillsammans med andra, vilket gör att man i de fallen behöver ta sig tid och prata igenom situationen med en chef för att kunna göra någonting åt den. (Lange, 2002) Det är därför viktigt att en chef är lyhörd för att kunna ta tag i eventuella problem av det här slaget.

Aktiviteter för personalen

Det är bra om man kan uppmuntra sina anställda att röra mer på sig, vilket gör att de blir piggare och orkar mer. Idag äter många av oss onyttigt och även om inte arbetsgivaren kan gå in och styra vad personalen äter i hemmet kan han eller hon påverka det när det gäller kostvanorna på arbetsplatsen genom att ta bort eventuella godisautomater som kan finnas i byggnaden. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003)

Det kan dock vara så att det inte är lätt att bara få de anställda att helt plötsligt börja röra mer på sig om det inte har gjort det tidigare. Cronsell, Engwall och Karlsson (2003) ger några exempel på vad en arbetsgivare kan göra åt det problemet. Först kan man se till att öka tillgängligheten för motion eller viss mat med mera. En sak är att som sagt ta bort eventuella automater med onyttigheter. En annan är också att till exempel ordna rabatt för de anställda på ett lokalt gym. Man måste ge sitt stöd till personalen och öka deras kunskap om ämnet, till exempel genom att låta dem gå en kurs om friskvård. Det är också viktigt att även cheferna deltar och på så sätt verkar som föredömen. Det är därför viktigt att det hela är väl förankrat i organisationen. (Blanchard & Tager, 1987)

Som nämndes ovan kan chefens roll i det hela vara avgörande. Det är viktigt att han eller hon föregår med gott exempel och visar att det är värt att satsa på en sund livsstil. Den övriga personalen lyssnar mer om man ser att chefen faktiskt gör någonting istället för att bara stå och prata om det. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003)

För att kunna göra en bra uppföljning är det viktigt att tala med dem som är involverade och på det sättet få nödvändig feedback som gör att det kan ske förbättringar om så behövs. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003)

Uppskattning

Enligt Lange (2002) är arbetsinnehållet också en viktig faktor när man talar om stress. Hon menar att det är oerhört viktigt att medarbetarna ser vad han eller hon gör för att bidra till helheten. Känner man till det blir arbetet mer meningsfullt och välbefinnandet ökar hos den enskilde individen. Man behöver känna att man tillsammans med sina arbetskamrater strävar åt samma håll, och att det arbete man utför faktiskt betyder någonting när man ser till det stora hela. (Ibid.) På grund av detta är det viktigt att ha en chef som kan lyfta fram de saker som är bra som medarbetarna utför och tala om detta för dem. Dessutom är det viktigt att chefen redan från början tydliggör den enskilde individens roll i företaget så att denne blir medveten om att det han eller hon presterar påverkar helheten och att man som medarbetare faktiskt är viktig för att hela företaget ska kunna fungera. Som anställd vill man veta var man hör hemma i organisationen. (Ibid.)

Hur ska en chef vara?

Kraven som finns på chefer är enorma. De ska kunna hantera makt och framförallt vara situationsanpassade. De måste vara lyhörda och initiativrika. Den ideala chefen är en person som är omöjlig att uppnå. (Schaller & Johansson, 1992)

Det finns många olika ledarskapsstilar, men det situationsanpassade ledarskapet kan för många, både chefer och underordnade vara att föredra. (Blanchard & Tager, 1987) För att kunna anpassa sitt ledarskap efter situationen krävs det att man som chef är lyhörd och kan läsa av situationer. (Schaller & Johansson, 1992) Det är som Blanchard & Tager (1987, s 34) uttrycker det:

Vissa chefer vill att deras underordnade ska vara rädda för dem. Andra vill att de anställda ska uppfatta dem som vänner. Vissa kontrollerar och styr allt som händer; andra ger nästan ingen ledning alls, utan låter människorna klara sig själva. Alla dessa olika sätt att leda kan vara lämpliga under de rätta omständigheterna. Hemligheten ligger i att veta när och hur de olika sätten ska användas.

Situationsanpassat ledarskap handlar alltså om att veta hur man ska leda i olika situationer. Det betyder att man som chef måste ändra sitt ledarskap flera gånger om dagen beroende på vilken situation det rör sig om. (Blanchard & Tager, 1987)

En chef måste ha koll på mycket. Det är inte bara viktigt att kunna ge feedback och stöd till sina medarbetare, utan han eller hon måste också kunna arbetsmiljö, gruppsykologi, arbetsrätt och rekrytering. (www.arbetsmiljoupplysningen.se) Det är därför oerhört viktigt att man har rätt person på rätt plats.

Svedberg (2003) gör en sammanställning på olika ledarskapsstilar, eftersom situationsanpassat ledarskap inte är det enda sättet att leda. Det finns också auktoritärt, demokratiskt och abdikerat ledarskap för att nämna några. (Ibid.)

Stöd

Månsson (2006) har gjort en studie för arbetslivsinstitutet inom offentlig sektor och där tittat på om de som arbetar där är nöjda med sin arbetssituation eller inte och vad det i så fall är som påverkar. Undersökningen rör de som arbetar inom human service yrken som till exempel tandläkare, socialsekreterare med mera.

Oavsett om man var nöjd eller inte med sitt arbete så tyckte man att arbetet var stimulerande, men gemensamt var också att man tyckte att det var brist på personal och resurser vilket ledde till att arbetsbördan var stor.

Något som dock gjorde att meningarna gick isär vad det här med ledarskap. De som var nöjda med sitt arbete kände också förtroende för sin chef och tyckte att de fick det stöd de behövde. (Månsson, 2006) Att känna att man har det stöd man behöver på arbetsplatsen är viktigt för att motverka ohälsa. (Theorell, 2003) De som däremot var missnöjda med sitt arbete kände att de inte hade det stöd de behövde. Detsamma gällde den egna kontrollen över arbetsbelastningen. De som var nöjda kände att de kunde påverka, men det gjorde inte de missnöjda. (Månsson, 2006)

Månsson föreslår att arbetsgivare ska vara uppmärksam på om det sker förändringar med dem som är nöjda med sitt arbete. Hennes studie visar att man ser på sitt arbete på ett annorlunda sätt om man är nöjd med sin arbetssituation. Detta innebär att om man skulle ändra uppfattning och istället börja känna missnöje är man också mer aktiv när det gäller att göra någonting åt situationen, vilket betyder att de medarbetarna kanske söker sig någon annanstans för att de tror att de kommer att vara bättre där. Det är det som skiljer de nöjda från de missnöjda. Enligt Månsson är de missnöjda från början i regel mer passiva och gör egentligen ingenting för att förändra sin arbetssituation. (Månsson, 2006)

Ledarskap i relation till hälsa

När man talar om hälsa kan detta härröras till det arbetsklimat som råder på arbetsplatsen. Med begreppet arbetsklimat menas här de relationer som finns mellan människor på en och samma arbetsplats.

En studie genomförd av Dierendonck, Borrill, Haynes och Stride (2004) menar att vi människor påverkas av andra på vår arbetsplats. Den de främst tänker på är chefen, vilken kan påverka hur man som individ känner inför sitt arbete. En dålig relation mellan chef och medarbetare i form av brist av stöd från chefen, brist på feedback och en dålig kommunikation kan leda till att individen mår sämre och också känner mer stress. Relationen mellan chef och medarbetare är en av de vanligaste källorna till stress på en arbetsplats. I studien står begreppet välbefinnande för en individs uppfattning om sig själv och miljön som de bor och arbetar i.

Dierendonck, Borrill, Haynes och Stride (2004) menar att en chefs beteende tillsammans med en medarbetares välbefinnande sitter ihop i en form av en spiral. Med detta menar man att en chef kan vara en betydande faktor när det gäller om en medarbetare mår bra eller dåligt. Vidare menar man att medarbetaren själv i sin tur påverkar när det gäller hur han eller hon ser på sin chef. Medarbetare som själva mår bra är ofta mer positivt inställda till sin chef och

dennes ledarstil. De tycker då att chefen är betydligt mer stöttande än de medarbetare som inte mår bra i sig själva. (Ibid., s 173)

Den här typen av beteende kan komma att hamna i en nedåtgående spiral om man inte gör någonting åt det, eftersom ett dåligt ledarskap ger ett dåligt välbefinnande hos medarbetarna. När medarbetarna i sin tur inte mår bra påverkar det hur de ser på sin chef och denne framstår som en dålig sådan. Dierendonck, Borrill, Haynes och Stride (2004) menar vidare att vi människor gärna omger oss av andra människor som har en positiv inställning, vilket då gäller även chefer. Därför kommer cheferna i det här sammanhanget att undvika de medarbetare som inte mår bra och som därför har en negativ inställning till honom eller henne, vilket gör att det hela kommer att fortsätta likt en nedåtgående spiral. (Ibid., s 173)

För att bryta den här negativa utvecklingen vill Dierendonck, Borrill, Haynes & Stride (2004) att chefer ska bli medvetna om att deras beteende faktiskt påverkar medarbetarna och deras välbefinnande. Cheferna ska utbildas så att de har möjlighet att hjälpa sina medarbetare att bryta det pågående mönstret eftersom det också kan röra sig om att faktorer även utanför arbetet är involverade. Det kan vara så att en medarbetare inte mår bra privat och på så vis ser sin chef i dålig dager även om det kanske inte är direkt kopplat till chefen i sig. Hur det än ligger till så kommer en medarbetares beteende att avspeglats på arbetsplatsen och det arbetsklimat som råder. Det är inte enbart chefen som ska se till att alla mår bra, utan det är också upp till medarbetarna att själva ta ansvar för sitt välbefinnande. Medarbetarna måste också i sin tur bli medvetna om att deras beteende också påverkar chefen, precis som det motsatta gör och ta ansvar för hur de beter sig på arbetet. (Ibid. s 173) Relationen mellan chef och medarbetare är komplex och bådas inställning påverkar relationen, vilket gör att en medvetenhet om detta kan hjälpa mycket.

Det finns vissa drag hos en chef som kan bidra till att medarbetarna mår dåligt. (Blanchard & Tager, 1987) Att vara en dålig chef innebär inte att man är en dålig människa. Det är om samspelet mellan chefen och medarbetarna är dåligt som ohälsa kan uppstå. En sak som kan bidra till ohälsa är om chefen är oberäknelig. Om personalen aldrig vet vad de ska förvänta sig när chefen kliver in i ett rum uppstår spänningar som inte är bra för hälsan. Personalen blir osäker och vet inte heller vad som förväntas av dem. Detta kan leda till huvudvärk, magproblem, nervositet med mera, vilket alla är symptom på stress. Det är mycket möjligt att medarbetarna kan fortsätta att prestera, men de kommer inte att må bra och det kommer att yttra sig genom minskad produktivitet. I värsta fall kan en chefs oberäknelighet medföra att de underställda inte kan utföra någonting alls på grund av alla spänningar i arbetsklimatet. (Ibid.)

En annan sak som en chef kan göra, vilket påverkar personalen negativt är att bryta ner deras självförtroende. Det kan röra sig om att chefen allt som oftast kritiserar någon i personalstyrkan för småsaker, som kanske egentligen inte är värda så mycket uppmärksamhet från någon överordnad. Ofta kan kritiseringen ske inför de övriga arbetskamraterna, vilket bidrar ytterligare till att den individ som blir utsatt mår sämre. Detta kan leda till psykiska besvär, och genom sitt beteende visar chefen tydligt att den han eller hon kritiserar är inkompetent och underminerar på så sätt den utsatta personens självförtroende. Något annat som en chef kan göra, vilket resulterar i sämre självkänsla för den utsatte individen, är att själv ta åt sig äran för ett arbete som någon annan har utfört. Om det sker medvetet eller omedvetet spelar ingen roll, eftersom utgången inte går att undvika. Den som utsätts för detta får sämre självförtroende och känner sig stressad. I vissa fall kan ett sådant här beteende från chefens sida resultera i att den anställde säger upp sig, eller blir avskedad för att han eller hon arbetar sämre. (Blanchard & Tager, 1987)

Det är också viktigt att tänka på att cheferna också befinner sig i en utsatt situation. De utses ofta till syndabockar om någonting går fel. (Schaller & Johansson, 1992)

Förutom ledarskap så inverkar givetvis även de övriga aspekterna såsom delaktighet, uppskattning, stöd, arbetsbelastning och arbetskamrater på en individs hälsa. Dock spelar ledarskapet en stor roll i samtliga aspekter.

Sammanfattning

Det finns oerhört mycket att tänka på som arbetsgivare när det gäller ledarskap och hälsa. Det viktigaste är att man är medveten om att ledarskapet faktiskt påverkar medarbetarna och deras välbefinnande. Medarbetarna själva måste också vara medvetna om att deras beteende också kan påverka relationen till chefen, eftersom vi människor naturligt väljer att inte ha så mycket kontakt med människor som har en negativ inställning. Medarbetarna måste dessutom själva ta ansvar för sitt välbefinnande. Det går inte att lägga hela ansvaret på chefen.

Som chef är det viktigt att man främjar delaktighet bland medarbetare och arbetar aktivt med hälsofrämjande åtgärder. Att ge feedback och ha en god kommunikation till medarbetarna är också viktigt. Detta är faktorer som kan vara avgörande för hur en individ känner inför sitt arbete. Medarbetarna behöver veta när de har gjort någonting bra samt få det stöd de behöver för att klara sina arbetsuppgifter.

PROBLEMFÖRMULERING

Fokus i den här studien ligger i att studera vad tjänstemän har för upplevelser och attityder av hur ledarskap relaterar till hälsa. Detta för att sedan kunna dra en slutsats kring vad som vore den ideala arbetsplatsen med hänsyn till arbetsklimatet. Problemformuleringen som ligger till grund för detta är följande:

Vad har tjänstemän för upplevelser och attityder till ledarskap och hälsa och relationen mellan dessa fenomen?

METOD

Utgångspunkter

Att studera hur ledarskapet påverkar hälsan på en arbetsplats är en väldigt vid fråga. Det är konstaterat att det finns ett samband mellan de två variablerna ledarskap och hälsa. (Dierendonck, Borrill, Haynes & Stride, 2004) Därför blev det nödvändigt att försöka ringa in ett specifikt problem och undersöka det, men ändå stanna kvar inom ramen för intresseområdet.

I syfte att smalna av frågeställningen valdes en speciell yrkesgrupp. Undersökningen skulle rikta in sig på dessa personers tidigare och nuvarande upplevelser och attityder till ledarskap

och hälsa samt relationen mellan dessa två fenomen. Med detta i åtanke valdes en kvalitativ ansats, eftersom syftet med undersökningen var att undersöka vad tjänstemän hade för upplevelser och attityder till två olika fenomen och relationen mellan dessa. (Widerberg, 2002) Undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer, vilket i detta fall var det bästa sättet att angripa det hela på när det handlar om att på djupet ta reda på människors upplevelser och åsikter kring ett visst ämne.

Tolkning av materialet

Det är viktigt att veta från början hur man har tänkt se på det man undersöker. Detta kan ändra sig under studiens gång, men då är det viktigt att vara medveten om vad som var tanken från början så att det finns möjlighet att gå tillbaka dit. När det gäller den här studien kommer den att ha en hermeneutisk inriktning, vilket innebär att intervjuerna får vara delarna som tillsammans kommer att utgöra en bild av helheten. (Widerberg, 2002) Utifrån den helheten kommer sedan en slutsats att dras.

Deltagande företag

Ryen (2004) menar att de personer som deltar i undersökningen väljs ut av forskaren eller anmäler sig själva. I den här studien deltar anställda från tre olika företag. När det gäller två av de här företagen så har de blivit kontaktade officiellt och de som har blivit intervjuade från dessa har valts ut av företaget självt. Det tredje företaget har dock haft en del problem inom tjänstemannaavdelningen, som kan härledas till personer i ledande position. Med detta i åtanke är det mycket möjligt att de skulle avböja ett deltagande i studien och därför har somliga kontakter med intervjupersoner skötts privat. Det är också anledningen till att en del intervjuer inte har skett i anslutning till en arbetsplats, utan några personer har deltagit utanför arbetstid. Det är främst tidigare kontakter som har spelat in vid val av företag, vilket gör att studien bygger på ett bekvämlighetsurval.

Ryen (2004) menar att om man ska intervjua någon i anslutning till en organisation så behöver man ha någon form av tillstånd från de högre cheferna för att kunna göra detta. Inte minst på grund av att man kommer dit för att genomföra intervjun på arbetstid. Eftersom detta inte var möjligt i två av fallen så kan det diskuteras huruvida det var etiskt korrekt eller inte, vilket tas upp senare i diskussionsavsnittet.

Beskrivning av företagen och respondenterna

Företag nummer 1

Detta är ett aktiebolag och ett tillverkningsföretag. Totalt sett finns ungefär 350 stycken anställda och av dessa arbetar ungefär 60 stycken som tjänstemän. De resterande arbetar på kollektivsidan. Själva organisationen är hierarkiskt uppbyggd med en VD som står ovanför ledningsgruppen vilken består av samtliga funktionschefer såsom personalchef, ekonomichef och marknadschef med mera. Under dessa finns sedan ett antal mellanchefer. På det här företaget arbetar person 1 med orderplanering och kundservice. Hon har en

gymnasieutbildning och har därutöver även läst fristående kurser på högskolan. Hon har arbetat på företaget i över 15 år och anser att hon kommer bra överens med sin närmaste chef, som är en av mellancheferna inom organisationen. Dessvärre har hon dock inte mycket till övers för sina högre chefer.

Företag nummer 2

Detta företag är ett kommunalt bolag och aktiebolag, men där kommunen är ensam aktieägare. Totalt arbetar 48 stycken tjänstemän inom företaget samt 100 kollektivanställda. Organisationen är uppbyggd så att överst står styrelsen och under denna finns VD'n. Under VD'n finns sedan olika områden representerade såsom personal/växel, ekonomi, drift och IT med mera. Eftersom verksamheten också är uppdelad i olika förvaltningar befinner sig dessa sedan under de olika områdena. På det här företaget arbetar person 2, 3 och 4.

Person 2 är en ekonom som har en gymnasie- och en högskoleutbildning bakom sig. Person 3 arbetar också hon med ekonomi på företaget och har läst på gymnasiet samt kurser på komvux för att bredda sitt kunskapsområde. Person 4 arbetar i växeln på företaget. Utbildningsmässigt har hon gått grundskolan och läst kurser på komvux. Både person 3 och 4 nämnde under intervjuerna att de fått gå interna utbildningar som företaget ordnat. Alla tre har arbetat på företaget i över 15 år och tycker att de kommer bra överens med sin nuvarande chef. Däremot har de tidigare erfarenheter av andra chefer som inte är lika positiva.

Företag nummer 3

Det tredje företaget är ett enmanskonsultföretag, vilket innebär att det enbart finns en anställd som fattar alla beslut. Det här företaget drivs av person 5. Hon arbetar som konsult inom ekonomiområdet. När det gäller utbildning har hon en gymnasieutbildning, men har också läst kurser på högskolan. Hon kunde under intervjun inte minnas någon chef som hon inte kommit speciellt bra överens med, utan tyckte att hon på det stora hela fungerat bra med de chefer hon haft.

Urval

Undersökningen inriktas alltså på en specifik yrkesgrupp, närmare bestämt tjänstemän. Anledningen till detta är att personer som läser personal- och arbetslivsprogrammet någon gång troligen kommer att tillhöra den yrkeskategorin och på så vis är det intressant. Just den här gruppen arbetar dessutom nära de högre cheferna rent fysiskt sett. Kanske är det så att chefen har sitt kontor längre ner i samma korridor, vilket gör att det inte går att undvika honom eller henne utan man måste kanske stå ansikte mot ansikte varje dag. Om man i så fall skulle må dåligt på sin arbetsplats och känner att ens egen chef har en del i det kan det vara oerhört jobbigt att träffa honom eller henne.

Studien bygger som sagt på ett bekvämlighetsurval, vilket betyder att de som funnits tillgängliga har deltagit i studien. Det enda kriteriet de behövde uppfylla var att de var tvungna att antingen ha arbetat eller arbetar som tjänstemän. I vissa fall togs den första kontakten av en kontaktperson när det gällde själva tillfrågan om att delta i studien, och i andra fall togs den kontakten direkt. Totalt deltar fem kvinnor i studien. Anledningen till att samtliga är kvinnor är enbart slumpmässigt då det hela föll sig så. Det lades ingen vikt i att

försöka få tag på män att intervjua eftersom studien inte inriktar sig på att specifikt studera några könsskillnader.

Studien syftar till att undersöka vad tjänstemän har för upplevelser och attityder till ledarskap och hälsa samt relationen mellan dessa begrepp. Med detta i åtanke blir studien en slags samlad beskrivning av de chefer de intervjuade personerna har eller har haft, men det kan också tänkas framkomma tankar kring hur man skulle vilja att chefen var. De chefer som kommer ifråga i undersökningen är främst de högre cheferna som fattar de mest övergripande besluten.

Datainsamling

Studiens datamaterial omfattas av utsagor utifrån intervjuer som varit strukturerade på förhand (se bilaga). När samtalet tillätit det har dock intervjuguiden lämnats något. På sätt och vis skulle man då kunna säga att det är semistrukturerade intervjuer som har genomförts och att de frågor som ställts upp på förhand är huvudfrågor, men att det funnits utrymme till följdfrågor. (Ryen, 2004)

Anledningen till valet att sätta upp frågorna i förväg var för att det senare skulle kunna gå att jämföra svaren i efterhand. På så sätt skulle man kunna se om det fanns några skillnader respektive likheter i intervjupersonernas erfarenheter av ledarskap och hälsa och på det viset kunna dra slutsatser, men också för att kunna använda en hermeneutisk inriktning på tolkningen av materialet. Intervjuerna behöver vara jämförbara för att de ska kunna sättas ihop till en helhet. Det är också en av anledningarna till valet att tala med personer från olika företag. En annan anledning till att de som deltar i intervjuerna kommer från olika företag är att det på så sätt går att få fram fler data.

Genomförande

Totalt sett intervjuades fem personer som alla arbetar eller har arbetat inom tjänstemannasektorn. Tre av dem arbetar på samma arbetsplats, men de övriga två arbetar på två olika företag. Intervjuguiden följdes så långt det var möjligt, men ibland blev det nödvändigt att ställa följdfrågor på grund av de svar som gavs.

Miljön är ytterst viktig när man ska genomföra en intervju och denna ska helst vara fri från störningar. (Ryen, 2004) I och med den här studien gick det inte riktigt att uppfylla det kravet när det gällde somliga intervjuer. Arbetsplatsen där tre av intervjuerna genomfördes innehöll framförallt ett störningsmoment. De höll på med någon slags renovering och verktyg hördes därför i bakgrunden, vilket gjorde att det vissa stunder blev lite svårt att höra vad intervjupersonen sade. Under de andra intervjuerna förekom dock inte något sådant problem.

En av personerna som intervjuades ville inte att samtalet skulle spelas in och i det fallet fick det bli anteckningar istället. En intervju gjordes dessutom på telefon på grund av att det inte fanns tid till ett personligt möte. Även vid telefonintervjun gjordes anteckningar. Nackdelen med att anteckna är att det kan bli svårt att lyssna aktivt under tiden. (Ryen, 2004) Det var också anledningen till valet att spela in intervjuerna i den mån det var möjligt, vilket också kunde göras i de flesta fall.

Tre av intervjuerna genomfördes som sagt i anslutning till en arbetsplats medan en skedde i hemmet och en via telefon. Fördelen med att vara i intervjupersonens hem är att människor i regel känner sig tryggare där och på så sätt tryggare i situationen. (Ryen, 2004)

Databearbetning

Efter varje intervju skrevs denna ut ordagrant på papper för att underlätta analysen av den. När samtliga intervjuer var genomförda och utskrivna analyserades de. Det togs fram likheter och olikheter utefter svaren på intervjufrågorna. Därefter sammanställdes allt och presenterades i en resultatdel. Under bearbetningen var det viktigt att hela tiden ha den hermeneutiska inriktningen i bakhuvudet för att det hela skulle bli korrekt.

Vid bearbetningen av undersökningen framkom att begreppet trivsel som finns i intervjuguiden teoretiskt borde anpassas. Detta innebar att trivsel teoretiskt sett likställdes med begreppet hälsa, vilket är det som hela studiens teoridel kretsar kring.

Etiska överväganden

Det blev en del funderingar kring det här med att tala med personer, men inte göra det i anslutning till deras arbetsplats på grund av att frågan var av känslig natur för just det företaget. Slutsatsen blev att det fick lov att gå ändå eftersom det inte var företagets synpunkter och upplevelser studien syftade till, utan den enskilde individens.

En annan sak var det här med att spela in intervjuerna. Somliga känner sig inte bekväma i en situation där allt de säger spelas in. I Ryen (2004) förs dessutom en diskussion kring om man som forskare ska ha en synlig eller en dold mikrofon under samtalet. I och med den här undersökningen var det en självklarhet att personerna som intervjuades skulle kunna se bandspelaren om det förekom en sådan, men eftersom det som sagt finns en del individer som känner sig illa till mods när det kommer till bandade samtal fick det vara upp till varje enskild person om hon ville att intervjun skulle spelas in. I början av varje intervju förklarades syftet med intervju och studien i sig samt syftet med att spela in samtalet, vilket var för att intervjuaren skulle kunna lyssna mer aktivt och ha lättare för att följa med i samtalet. Det förklarades dessutom att materialet inte skulle höras av någon annan eftersom meningen var att skriva ut intervjun när den var klar. Ingen annan skulle alltså kunna höra inspelningen och på så sätt ha möjlighet att identifiera vem som hade intervjuats.

RESULTAT

Att hinna med

När det kommer till det här med vilken strategi de tillfrågade använder för att hinna med sina arbetsuppgifter så svarade tre att planering helt klart var nyckeln till det hela. De övriga betonade visserligen att de fanns vissa saker som de var tvungna att göra, men bakom det låg planeringen. Det är som en intervjuperson uttryckte det:

Ja det är ju planering! Och så får man titta tillbaka. Hur lång tid kan det ta? Det lär man sig under årens gång om jag ska göra det så vet jag hur lång tid det tar.

När det gäller att påverka sin egen arbetsbelastning var alla överens om att de tyckte om att arbeta självständigt och att de var så pass erfarna inom sitt område att de kunde se vad som behövdes prioriteras före annat. En person nämnde dock att det skulle ha varit intressant med mer utvecklande arbetsuppgifter, men tillade också att det var på gång. Företaget arbetade på att förenkla vissa arbetsuppgifter så att dessa skulle gå snabbare att genomföra, vilket skulle ge mer tid till annat. En annan intervjuperson sa att hon själv hade gjort upp mallar för att förenkla sina arbetsuppgifter och då kunde hinna med mer. Alla var dock överens om att det fanns vissa perioder där det fanns betydligt mycket mer att göra och att man ibland var styrd av vissa datum. En person som intervjuades och som arbetar väldigt självständigt uttryckte det som följande:

Jag bestämmer helt själv, men vissa saker måste bli klara och då får jag jobba över tills det är klart. Man får försöka att inte ta på sig för mycket.

Delaktighet

Det verkar som om alla utom en känner att de är delaktiga i de beslut som tas angående den egna avdelningen. Det pratades om möten som hölls var fjortonde dag där den personalansvarige på företaget informerade om vad som var på gång och där det också gavs utrymme till att ta upp saker om man så ville. Någon tyckte också om att ha möjlighet att kunna fatta egna beslut och ha det ansvaret, vilket tydde på ett förtroende från företaget.

Angående informationskanalerna så visste samtliga vart de skulle vända sig om det var något som de behövde ta reda på. En person uttryckte dock att det var lite upp till var och en att ta ansvar för att söka sin information. En individ tyckte dock att många beslut fattades över ens huvud och sedan kunde man möjligtvis få reda på saker och ting om man frågade rätt person. Det nämndes också under en intervju att företaget brukade mejla ut protokoll från till exempel ledningsmöten, vilket gjorde att man kunde hålla sig uppdaterad på vad som försiggick och att företagets VD dessutom gick ut och informerade om läget en gång i månaden. En av dem som intervjuades arbetar mycket självständigt och får då informationsblad med post samt erbjudanden om kurser som det finns möjlighet att gå. Det fanns dock också ett visst samarbete med andra likasinnade och där kunde man också få ta del av information inom området. De flesta ansåg som sagt att kommunikationsvägarna fungerade, men en tyckte dock att de kunde förbättras.

Arbetskamrater

När det kommer till relationen med arbetskamraterna så verkade det som att alla som intervjuades ansåg att de kom bra överens med dem. Man kunde sitta och prata om det mesta och stämningen var god. Det framgick också att man tyckte det var skönt när det fanns någon man kunde fråga om det dök upp något problem. En person uttryckte det som att det var skönt att alla var på samma nivå. Det spelade ingen roll om man var chef, ekonom eller om man satt i växeln utan alla kom överens. En annan sa:

Vi har varit utan chef i omgångar och det har inte riktigt fungerat så vi är väldigt väl sammansvetsade. Vi har ju fått klara oss själva.

Det var dock ingen som direkt umgicks med någon arbetskamrat privat, utan relationerna hölls främst till arbetsplatsen.

Personalaktiviteter

En del av intervjun handlade om personalaktiviteter och det förekom på samtliga arbetsplatser. De flesta ansåg att det blivit vanligare att ordna aktiviteter för personalen på senare år, men att till exempel julfester praktiskt taget alltid förekommit. När det gällde andra aktiviteter och vem som ordnade dem så berättade en person att de på hennes arbetsplats hade en personklubb till vilken man betalade en viss summa pengar som sedan gick till olika aktiviteter. De kunde röra sig om en årlig julfest, en familjedag med tipspromenad med korvgrillning och även kräftfiske. Samma person talade också om hur viktigt det var att chefen i alla fall visade sig på sådana här aktiviteter, eftersom han eller hon då visade att det hela var viktigt. En annan berättade att det förutom julfester förekom en hel del friskvårdsaktiviteter. De fanns till exempel stavgång och boule. Detta var ett uppskattat inslag och även om de som intervjuades höll på med olika aktiviteter utanför arbetet så var det positivt att företaget anordnade detta. Det gjorde att de fick möjlighet att prova på nya saker. En berättade följande med anledning av stavgången:

Jag har väl alltid varit igång så, men det här var en ny grej som man inte hade testat innan och så då gav det en kick att prova det.

En annan uttryckte det så här:

Jag håller ju på med friskvård ganska mycket ändå, men det är kul att prova på det och få en inblick i hur det fungerar sen behöver jag ju inte fortsätta med det om jag inte vill, men jag har ju fått lära mig hur jag går till väga för det är ju inte bara till att gå.

Det sades också att man ibland brukade hitta på saker bara med den avdelningen man tillhörde. Det kunde röra sig om studieresor, föreläsningar, bowling eller middag på en restaurang. Samtliga personer som intervjuades försökte delta i den mån de hade möjlighet till. Någon tyckte det var roligt att delta i de aktiviteter som företaget anordnade eftersom man då även lärde känna de som arbetade på andra avdelningar än en själv. Någon tillade dock att privatlivet måste gå först. En berättade också att de fanns så mycket aktiviteter när det gällde friskvård att välja bland att de borde finnas något som passar alla, eftersom man omöjligt kan vara med på allt.

Personalaktiviteterna var väldigt uppskattade och några nämnde att de tyckte det var väldigt viktigt att man hade dem. Det var dock ingen som kunde avgöra om deltagandet i aktiviteterna förbättrat samarbetet annat än att man fick kännedom om vilka som faktiskt arbetade på andra avdelningar inom samma företag.

Uppskattning

Visad uppskattning för det arbete man utförde bestod mest i att arbetskamrater eller chef talade om att det hela var bra. I somliga fall sades det inte rakt ut, men man ansåg ändå att det märktes att de var nöjda med ens arbete. En person som intervjuades berättade att hon på en tidigare arbetsplats varit med om att personalen fått utdelning ur en speciell pott som visad uppskattning för deras arbete.

När det gällde känslan inför att gå till jobbet på morgonen så tyckte alla att det var kul. Visst fanns det perioder där det var mindre roligt. Dessa hängde oftast ihop med perioder av ökad arbetsbelastning eller problem på avdelningen. Men samtliga var överens om att de oftast kom till jobbet med en positiv inställning.

Just nu vill jag inte gå till jobbet när jag vaknar på morgonen. Annars under de 16 åren som jag varit där så har jag i alla fall till 80- 90 procent gått till jobbet med ett leende. Tyckt det varit roligt.

Hur ska en chef vara?

Det finns många chefsegenskaper som de som intervjuades ansåg viktiga. En betonade att det är viktigt att chefen inte är för mycket kompis med sina medarbetare utan det måste finnas en klar gräns där. Flera stycken ansåg att en chef måste kunna fatta snabba beslut och sedan stå för dem. Man tyckte också att chefen ska ha lite koll på sina medarbetare så att man är ajour med vad som händer och att man inte talar till alla på samma sätt.

Att du kan prata med varje medarbetare och...på det sättet som passar just den. Så att du inte... Har du 10 underställda så kan du inte prata med alla på samma sätt. Vi är olika sorters människor och det tror jag är den viktigaste egenskapen hos en chef.

Tillgänglighet och lyhördhet var också egenskaper som betonades. Man tyckte också att det var viktigt att chefen kunde delegera arbetet på ett bra sätt och låta medarbetarna arbeta självständigt och själva lägga upp sitt arbete. Det var också bra om det fanns utrymme till utvecklande arbetsuppgifter för medarbetarna. Man betonade också att en bra chef är tydlig och rak, kan berömma och visa uppskattning samt kan ta konflikter. En bra kommunikation var också viktigt att ha mellan medarbetare och chef.

Samtliga som intervjuades ansåg att de har eller någon gång har haft en chef som besitter någon av dessa egenskaper, men att de också haft chefer som inte brytt sig över huvud taget och inte ens hälsat på morgonen när de kommit till jobbet. Man berättade att det är bra mycket roligare att komma till arbetet om man har en bra chef. Har man haft en dålig chef har det varit brist på feedback och arbetet har bara flutit på.

Om chef och ledning ger en feedback på det arbete som man utför så får de igen det i längden eftersom man då arbetar bättre.

Det talades också om paradoxer och en smal balansgång för en chef när det gäller om man är bra eller dålig i sitt ledarskap.

Jag har varit med om både det ena och det andra. Men det ena då en chef bara pushar på och pratar om sådant som jag inte har nytta av... Det ger inte mig någonting. Inga ord och uttryck och visioner som inte ger mig någonting. Det har jag väl varit med om någon gång. Men å andra sidan vill man ju gärna ha lite information om vad som gäller min avdelning så man får ju inte helt klippa av. Det ska vara lite mitt i mellan.

I några intervjuer betonade man vikten av mångfald på en arbetsplats och att det är viktigt att chefen främjar detta. Det talades då främst om en blandning mellan kvinnor och män, vilket gör att det blir en bättre stämning bland medarbetarna.

Det var egentligen ingen av dem som intervjuades som hade varit med om att arbeta i någon direkt arbetsgrupp. Visserligen arbetade de tillsammans med sin avdelning, men det verkade som om de främst jobbade väldigt självständigt med sina arbetsuppgifter. Det förekom dock möten var fjortonde dag då man fick tillfälle att snacka ihop sig. När det gällde chefens roll i arbetsgruppen så tyckte man att han eller hon skulle kunna delegera arbetet på ett bra sätt och verkligen stå bakom sin grupp och hålla dem om ryggen. Chefen ska hålla ihop gruppen och lösa eventuella konflikter som kan tänkas komma upp. Gruppen ska känna att den har chefens stöd.

Stöd

När det gällde stöd från arbetskamrater och chef så ansåg de flesta att de fick stöd av sina arbetskamrater och närmaste chef och att de i sin tur stöttade dem. En berättade att hon aldrig kände sig utlämnad och en annan talade om att hon alltid kände att hon hade sin nuvarande chef bakom sig om det var något. Man talade om att man hjälptes åt att lösa en del arbetsuppgifter och att det till exempel vid sorgearbete har funnits en stor lyhördhet bland arbetskamraterna.

När intervjupersonerna skulle berätta om någon gång de vänt sig till sin chef blev svaren att man oftast gick till chefen om det var någonting nytt som hade dykt upp i arbetet och ingen av arbetskamraterna kunde hjälpa till att lösa det, och chefen kanske var den som hade erfarenhet av området. Någon nämnde att hon inte ansåg att man skulle springa till chefen med småsaker utan hon försökte lösa eventuella problem själv, men tillade också att om det skulle röra sig om någon form av konflikt skulle hon kunna gå till sin chef. I de fallen tyckte hon det var oerhört viktigt att chefen lyssnade på båda sidor för att få en så bra bild som möjligt av konflikten. Hon nämnde också att det var viktigt att chefen i sådana lägen är objektiv och inte anklagar någon utan att först ha alla fakta på sitt bord.

En annan talade om att hon vände sig till sin chef när det gällde beslut som hon inte kunde fatta på egen hand. En av intervjupersonerna betonade att det ibland kunde vara svårt att gå till chefen om denne kanske var dubbelt så gammal som en själv. Samma person nämnde också vikten av utvecklingssamtal där man kan få möjlighet att ta upp eventuella problem, men att dessa oftast bara hålls en gång om året vilket kan vara lite för sällan.

Ledarskap i relation till hälsa

Vad är det då i ledarskapet som leder till ökat välbefinnande hos medarbetarna? En kvinna uttryckte det såhär:

Att man känner att allihop är på samma nivå och att man känner att vi allihop strävar åt samma håll. Det är VI och inte du och jag. Eftersom det är så många av oss som har arbetat här under många år så måste vi ju trivas. Den dagen då jag känner att jag inte vill gå hit och inte trivs längre, den dagen slutar jag.

Det talades om tidigare erfarenheter där det funnit en del problem i företaget som kunnat härledas till någon person i ledande ställning. I en sådan situation har många inom personalen varit nervösa och oroliga på grund av att man inte hade en aning om vad som skulle hända närmast. Hörde man vem det var som kom gående i korridoren så reagerade folk. Det fanns inget utrymme för egna åsikter utan det var bara att rätta sig in i ledet. I jämförelse med i dag så berättas det att arbetsklimatet är betydligt lugnare. Det ligger inte alls sådana slags spänningar i luften längre eftersom personen som var involverad i själva problemet slutat arbeta på företaget och den resterande personalen haft tid att återhämta sig.

En annan berättade att det är bra om man någon gång får höra från chefen att det man gör är bra och att man har en chef som inte är rädd för att fatta beslut. Hon nämnde också att det är väldigt viktigt att man har en chef som är på gott humör eftersom det också har en viss påverkan. Hon berättade om en chef som hade motgångar privat, vilket resulterade i ett dåligt humör på arbetet. Det i sin tur ledde till att man gjorde vad man kunde för att undvika honom. I ett par intervjuer läggs också tonvikten på faktorn att ha bra kollegor, vilka kan spela in mer på hälsan än vad ledningen gör. Det är upp till varje medarbetare att själv ta ansvar för hur man bemöter sina arbetskamrater.

Jag kan inte tänka mig att arbeta där jag inte trivs. Det är viktigt med kamratskap. Lönen är inte det viktigaste om du frågar mig, utan det är oerhört viktigt att ha kul på jobbet. Det är där vi spenderar vår mesta tid.

En annan menar:

Allt hänger ihop och sprider sig som ringar på vattnet. Man tillbringar den mesta tiden på jobbet och mår man inte bra där så påverkar det även familj och vänner utanför arbetet.

Man vill också ha mer och nyare saker att göra för att själv kunna utvecklas. Det är också viktigt. Det är också viktigt att få arbeta självständigt och inte ha någon som lägger sig i minsta detalj.

Det är många som trivs bra och många som jobbat här i hemska många år. Så det måste vara att det är en bra stämning i företaget och att man får jobba självständigt. Jag tror det är det. Att man inte är för mycket och petar och pekar utan man mer får jobba självständigt.

När det gäller vad ledningen har gjort för att skapa välbefinnande så betonar en kvinna att det är mycket bra att det finns möjlighet att avancera inom företaget. En annan menar att det är just

det här med att ordna olika aktiviteter för personalen och ha regelbundna möten och utvecklingssamtal. Är det medarbetare som behöver det är det också bra om det finns möjlighet att underlätta arbetet för den här personen i bästa möjliga mån. Det pratas också om att man på ett ställe har en väldigt bra vd som verkligen lyssnar och är lugn och sansad som människa.

Att dra sig till minnes en dag då man kände en positiv känsla och försöka identifiera vad det var som inverkade var för många en svår fråga. En del svarade att de nog var när de fått beröm och visad uppskattning för sitt arbete. Någon annan berättade att de kunde vara en dag då man äntligen efter mycket slit blivit klar med en stor arbetsuppgift som hade en viktig deadline. Efteråt kunde man då äntligen slappna av och känna att man fått någonting stort ur vägen. En annan talade om den dagen hon fick en ny chef som gick ut och informerade om vad som var på gång. Hon kände att den dagen fick hon veta vart hon tillhörde, vilken avdelning som var hennes, vilket hade varit ganska oklart tidigare.

Samtliga som har blivit intervjuade anser att de trivs på sitt arbete. Mycket på grund av att de har möjlighet att arbeta självständigt, att de får ta ett visst mått av eget ansvar och att de får det stöd och hjälp de behöver.

Sammanfattning

När det kommer till att hinna med sina arbetsuppgifter så var planering nyckeln. Eftersom de som intervjuades hade stor erfarenhet av sitt område visste de också vilka arbetsuppgifter som var tvungna att prioriteras. Man nämnde också att man hade gjort vad man själv kunnat för att förenkla sina arbetsuppgifter i form av att till exempel sätta upp mallar som bara var att fylla i, vilket gjorde att arbetet gick snabbare.

Samtliga som har blivit intervjuade anser att aktiviteter för personalen är oerhört viktiga. Att de ger tillfälle till att lära känna varandra även utanför arbetet och också se vilka som arbetar på andra avdelningar inom samma företag. Alla som intervjuades försökte delta i den mån de hade möjlighet till.

De som intervjuades ansåg att en bra chef är en person som är lyhörd och som känner sina medarbetare. Men också att han eller hon kan fatta beslut och sedan stå för dessa. Feedback och kommunikation var också viktigt. Det var främst dessa två saker som brustit vid de tillfällena man haft en dålig chef. Det handlade då om att man inte fick någon feedback på sitt arbete utan det hela flöt bara på och information som man behövde ha kom inte hela vägen fram.

För att kunna må bra på sin arbetsplats betonar de som intervjuades att det är viktigt att man får arbeta självständigt och ta ett visst mått av eget ansvar, vilket visar att företaget har förtroende för en. Samtliga som intervjuades hade arbetat på samma arbetsplats i många år, vilket tyder på att de trivs bra.

DISKUSSION OCH ANALYS

I den följande texten kopplas resultatet av studien ihop med vad litteraturen säger om ämnet. Det förs också en diskussion kring om det hela är möjligt att praktisera. För att det ska bli lättöverskådligt används samma rubriker som i teori- och resultatgenomgången.

Att hinna med

Respondenterna uttryckte att det fanns vissa perioder när de hade betydligt mer att göra och att de vid dessa tillfällen ofta var styrda av specifika datum. Vid dessa tillfällen berättade respondenterna att de fick arbeta över tills dess att de var klara. Lange (2002) menar att det här med arbetstider kan vara en källa till stress som på sikt kan leda till ohälsa om inget görs åt situationen. Ett sätt att förhindra att ohälsa uppstår är att ha flexibla arbetstider (Ibid.) vilket ger medarbetarna utrymme till att planera sin tid bättre. Respondenterna uttryckte att nyckeln till att klara av arbetsuppgifterna var just planering. Det framgick dock inte om de på sina arbetsplatser hade flexibla arbetstider, men det vore ändå en bra idé för att motverka ohälsa. Sedan får företaget också sätta en gräns för hur mycket övertid en person får arbeta. Detta finns som sagt reglerat i lag 1982: 673 (arbetstidslag) 7- 9 §§. Skulle det ändå vara så att en medarbetare känner sig stressad över att tiden inte riktigt räcker till så vore det kanske en idé att se hur mycket hans eller hennes arbetskamrater har att göra. Finns det kanske någon som har möjlighet att hjälpa till? Det är dock inte säkert att detta är möjligt på ett litet företag, vilket en av respondenterna arbetade på.

Delaktighet

Alla utom en respondent tyckte att de fick den information de behövde, vilket är ett väldigt positivt resultat i undersökningen. Dock var det en som tyckte att informationen ofta ”ramlade” över en. Brist på information kan leda till ohälsa, vilket Gamperiene (2006) visar i sin studie. På den arbetsplatsen där en av respondenterna arbetade är det därför tydligt att de behöver se över sina kommunikationsvägar. Visst har medarbetarna också ett ansvar att söka en del information på egen hand, vilket också påpekas av respondenterna. Men är det verkligen enbart upp till dem? Har inte chefen också en del av det ansvaret? Det är egentligen mycket enkelt att lägga ut ny information på företagets intranät, om det finns ett sådant, och gör det inte det så finns det säkert andra sätt. Det kan röra sig om något så enkelt som att se till att varje medarbetare får en lapp i sitt fack med informationen. När kommunikationsvägarna inte fungerar som de ska känner medarbetarna sig inte delaktiga och det kan leda till stress och ohälsa (Lange, 2002).

Arbetskamrater

Att komma överens med sina arbetskamrater är viktigt för att arbetsklimatet ska fungera på arbetsplatsen. (Lange, 2002) Respondenterna ansåg också att så var fallet på deras arbetsplatser, vilket är viktigt för att en individ ska kunna må bra. Om det mot all förmodan skulle finnas motsättningar mellan en eller flera medarbetare är det viktigt att detta tas på allvar och att chefen då tar tag i situationen och framförallt är lyhörd. Att respondenterna svarade att de ansåg att de kunde sitta och tala med sina arbetskamrater oavsett vilken position denne hade inom organisationen är oerhört positivt.

Personalaktiviteter

Studien visar att det förekom en hel del aktiviteter för personalen. Respondenterna berättade att de försökte delta så mycket som möjligt. Dock är det viktigt att chefen också deltar. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003) Genom att delta visar han eller hon att det är viktigt och motiverar därigenom sina medarbetare. Annars kan reaktionen på aktiviteterna bli relativt sval, eftersom medarbetarna undrar varför de ska delta när inte chefen gör det. Detta framgick också som viktigt bland respondenterna. Det borde inte vara så svårt för chefen att uppfylla detta. Självklart kan han eller hon ha ett pressat schema, men det kan räcka med att bara dyka upp och prata lite med sina medarbetare, om det hela till exempel rör sig om en julfest, för att det ska räcka. Ingen kan då säga att chefen inte prioriterade sin personal. Sedan behöver han eller hon inte stanna hela kvällen.

Det är bra om ett företag satsar på friskvård för sin personal och uppmuntrar dem till att träna. (Cronsell, Engwall & Karlsson, 2003) Liksom ovan är det dock viktigt att cheferna också deltar. (Ibid.) Respondenterna tyckte det var bra när det fanns möjlighet att prova på olika aktiviteter, även om de tränade en del på fritiden. Företag har ofta möjlighet att skaffa rabatt till sina anställda på ett lokalt gym, vilket de borde utnyttja. Respondenterna talade om att denna möjlighet fanns på deras arbetsplatser. Träningsrabatt för de anställda är genomförbart och kan bidra till en bättre hälsa på arbetsplatsen.

Uppskattning

Som individ behöver man känna att det arbete man utför är viktigt. (Lange, 2002) Studien visar att respondenterna visste att de uppskattades för det arbete de utförde även om det ibland inte sades rakt ut. Det kan dock vara oerhört viktigt att chefen, men också övriga medarbetare, verkligen talar om det. Alla människor är olika och trots att vissa kanske känner uppskattning utan att det sägs är det inte säkert att alla gör det. Att visa uppskattning är ett enkelt sätt att öka medarbetarnas välbefinnande. (Ibid.) Sedan behöver man inte tala om det dagligen, utan någon gång då och då räcker. Förutom att välbefinnandet ökar arbetar också individen bättre, eftersom man då känner sig som en viktig del av helheten. (Ibid.)

Hur ska en chef vara?

Att vara chef är fullt med paradoxer och det är inte lätt att hitta ett sätt att leda som passar samtliga på arbetsplatsen. Respondenterna talade om flera egenskaper som de ansåg vara viktiga för att en person ska vara en bra chef. Om chefen sedan besitter dessa egenskaper och vet när och hur han eller hon ska använda dem talar man om situationsanpassat ledarskap. (Blanchard & Tager, 1987) Det är inte lätt att vara chef (www.arbetsmiljoupplysningen.se), men man kan göra som en respondent pratade om och försöka tala med sina medarbetare på det sätt som passar just dem. Detta förutsätter givetvis att chefen är så pass intresserad av sina medarbetare att han eller hon i alla fall lärt känna dem lite grann på jobbet och vet hur de fungerar i sitt arbete. Det förutsätter också att chefen inte har alltför många anställda under sig eftersom det då blir svårt att veta hur var och en fungerar. Kanske ska man som chef se över om man verkligen vet vilka de som arbetar under en är. Är man som chef duktig på detta talar

man om situationsanpassat ledarskap, eftersom chefen då kan läsa av situationen utefter de människor som är involverade i den och därefter anpassa sitt sätt att leda. (Schaller & Johansson, 1992)

Stöd

Stöd från medarbetare och chef är ett viktigt inslag för medarbetarnas välbefinnande. (Theorell, 2003) Respondenterna ansåg att de fick det stöd de behövde. I studien framgick att det inte var några problem med att gå till chefen om det var något man behövde ta upp, vilket är väldigt viktigt för att man som medarbetare ska kunna vara nöjd med sin arbetssituation. (Månsson, 2006) Om medarbetarna känner att de kan vända sig till chefen tyder det på ett förtroende. Om en chef märker att det inte finns någon medarbetare som vänder sig till honom eller henne kan det vara dags att ifrågasätta om det är något fel. Respondenterna talade om att de ibland gick till chefen om det hade kommit upp någon ny arbetsuppgift som de behövde hjälp med, vilket betyder att om ingen skulle vända sig till chefen så borde man kunna misstänka att någonting är fel. Nu är det inte sagt att det måste uppstå ett problem för att medarbetarna ska behöva vända sig till sin chef, men om de aldrig kommer så kan det som sagt vara dags att fråga sig varför. Ett sätt att visa att man som chef finns till för sina medarbetare och ger dem sitt stöd är att ha dörren till sitt kontor öppen. Det ligger en hel del symbolik i det. Är dörren stängd kan det mycket väl vara så att medarbetarna känner att de stör om de knackar på, eftersom den stängda dörren tydligt markerar att det är vad de gör.

Ledarskap i relation till hälsa

En respondent talade om tidigare problem på hennes arbetsplats och människor reagerade när de hörde vem det var som kom gående i korridoren. Detta kan bero på att man egentligen aldrig visste vad man kunde förvänta sig, vilket också visar att samspelet mellan chef och medarbetare inte heller fungerade bra. Detta är exempel på situationer som kan leda till ohälsa bland medarbetarna. (Blanchard & Tager, 1987) Respondenten talade också om att situationen blivit bättre efter det att personen som var involverad slutat arbeta på företaget. Det är viktigt att identifiera källan till en dålig situation så snabbt som möjligt för att undvika ohälsa. På en arbetsplats påverkar chef och medarbetare varandra och det är viktigt att båda parter är medvetna om detta. (Dierendonck, Borrill, Haynes & Stride, 2004) Precis som Dierendonck med flera (2004) påpekar och även respondenterna är det också viktigt att vara medveten om att ens eget humör påverkar arbetsklimatet. Självklart kan man inte gå omkring och vara strålande glad hela tiden, men inte det motsatta heller.

För att ha möjlighet att lösa svåra situationer måste medarbetare och chef kunna prata med varandra. Dock visar studien av Dierendonck med flera (2004) att vi människor har en tendens att undvika människor som har ett negativt beteende. Detta bekräftades också av en av respondenterna som berättade om en tidigare chef som haft problem privat, vilket resulterade i ett dåligt humör på arbetsplatsen. Hon hade då gjort vad hon kunnat för att undvika honom.

För att återgå till det som redan nämnts ovan så är det viktigt att chefen ger sitt stöd till sina medarbetare och att kommunikationen fungerar för att medarbetarna ska kunna må bra. (Ibid.) Chefen är den person som har möjlighet att se till att sådana saker fungerar eftersom han eller hon har det övergripande ansvaret. Sedan kan inte enbart chefen vara den person som ska ha till uppgift att se till att medarbetarna mår bra, det är även upp till dem (Ibid.), men det finns

vissa saker som chefen kan påverka som inte medarbetarna kan och kommunikationen är ett exempel på detta.

Allt som har nämnts i diskussionen är värt att lägga ner tid på för att medarbetarna ska kunna må bra. Vi människor spenderar en stor del av vår tid på arbetsplatsen så det är viktigt att må bra när man är där. Chef och medarbetare har ett delat ansvar för att det ska fungera på en arbetsplats, men sedan finns det vissa saker som en chef har lättare att göra någonting åt och det kan vara saker som det som nämnts här i diskussionen. Det viktigaste är att alla som befinner sig på en arbetsplats är medvetna om att deras uppträdande gentemot andra påverkar mer än vad de kanske tror.

SLUTSATS

På en arbetsplats påverkar alla som arbetar där varandra. Det finns mycket som måste fungera för att arbetsklimatet ska vara bra och människorna som arbetar där ska kunna må bra. Det allra viktigaste är nog att alla som befinner sig på en arbetsplats är medvetna om att de faktiskt påverkar arbetsklimatet. Detta var något som framställdes som särskilt tydligt i en studie av Dierendonck med flera (2004), men som även kom fram under intervjuerna.

Alla som befinner sig på samma arbetsplats måste ta ansvar för hur de själva beter sig och bemöter andra. Med det kommer man långt. Detsamma gäller informationen. Både medarbetare och chef har ett ansvar när det gäller om informationen ska komma fram eller inte.

I slutändan kan man konstatera att saker som delaktighet, stöd, uppskattning och ledarskap alla är faktorer som spelar in på individernas hälsa. Däremot är det ledarskapet som påverkar alla dessa faktorer och fungerar inte ledarskapet så gör inte de andra faktorerna det heller. Sedan gäller det att komma ihåg att ett dåligt ledarskap inte är detsamma som att chefen är en dålig person.

METODDISKUSSION

När det gäller studiens tillförlitlighet så kan det ifrågasättas om intervjufrågorna verkligen mäter det de är avsedd att mäta. Eftersom det hela inte är någon kvantitativ studie går det inte att kontrollera detta i något dataprogram och få fram siffror som svar. Dock visar svaren under de intervjuer som genomförts att den mäter det som avses. Intervjufrågorna ger den personen som intervjuas möjlighet till egna svar som inte blivit påverkade av frågan i sig. Det är inte bra att under en intervju ställa ledande frågor, eftersom det mycket lätt påverkar intervjupersonens svar. Genom ledande frågor "fiskar" intervjuaren efter de svaren som han eller hon vill ha, vilket blir helt fel. Det är ju inter intervjuarens åsikter som ska få komma fram i undersökningen, utan de tjänstemän som blir intervjuade.

När det gäller det som Ryen (2004) tar upp angående att om man ska intervjua någon i anslutning till en organisation så behöver man någon form av tillstånd från de högre cheferna, är slutsatsen att detta inte behövdes i fallet med den här studien. Det är inte den nuvarande organisationen som de som intervjuats tillhör som har undersökts. Visst får man medge att den finns med bland materialet, men det beror enbart på att många av dem som intervjuades

har arbetat på samma företag under många år och därför har flest erfarenheter därifrån. Det är också lättare att ge sin syn på saker och ting genom att utgå från den situation man befinner sig i för tillfället. Men som sagt anses det inte som någon brist i etik när det gäller ett av företagen som inte blivit kontaktat officiellt då det är enskilda individers uppfattningar och erfarenheter av ledarskap och trivsel som står i fokus för studien, och inte det företaget för vilket de arbetar. Företagen som nämns i studien går heller inte att identifiera.

När det gäller den intervjun som skedde via telefon kan man fråga sig om den verkligen är tillförlitlig. Det är svårt att få med allt när man inte kan banda samtalet eller tolka någon form av kroppsspråk eftersom man inte ser den man talar med. Som intervjuare blir det lätt att man automatiskt sällar bland den informationen man får för att hinna skriva ner det man anser viktigt för stunden. Detta kan medföra att man missar intressanta fakta, som man kanske hade kunnat få ut om man bandat samtalet. Som forskare är det viktigt att vara medveten om detta och sedan vara uppmärksam när man tolkar materialet.

Den här studien inriktar sig inte på att undersöka om det finns några könsskillnader. Det fanns inte med i tanken från början och anledningen till att enbart kvinnor har blivit intervjuade beror enbart på slumpen. Dock kan man fråga sig om resultatet av undersökningen kanske hade sett annorlunda ut om även män hade deltagit i studien. Det finns föreställningar om att män är mer raka i sin relation till andra. Det talas inte lika mycket bakom ryggen på andra, vilket anses förekomma på en arbetsplats med många kvinnor. Det kan vara så att män kanske inte hade värderat samma saker som kvinnor. Det hade kanske varit så att helt andra faktorer lyfts fram när man talat om hur en chef ska vara eller relationerna till arbetskamraterna. Det är också möjligt att man hade sett annorlunda på hur kommunikationen fungerade på arbetsplatserna. Detta är saker som tål att tänka på när det gäller den här studien, eftersom det är enbart kvinnors erfarenheter och uppfattningar som fått komma till tals.

Förslag till vidare forskning

Fortsättningsvis skulle man kunna undersöka eventuella könsskillnader och se om det faktiskt skiljer sig mellan kvinnors och mäns uppfattningar. Tillåter tiden som man har till förfogande är det också bra att genomföra fler intervjuer och på så sätt ha ett bredare underlag än det som ligger till grund för den här studien.

Man skulle också vidare kunna undersöka vad chefer har för syn på det här med ledarskap och trivsel och sambandet mellan dessa. Detta för att få en bredare syn på området. Svaren skulle med högsta sannolikhet ha blivit helt annorlunda om man hade frågat vad cheferna ansåg.

REFERENSER

- Blanchard M. & Tager M. J. (1987) *Jobba friskt*. Göteborg: AB Timbro
- Cronsell N., Engwall J. & Karlsson P. (2003) *Hälsoarbete & hälsobokslut – en handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Björn Lundén Information AB
- Dierendonck D. v., Borrill, C., Haynes, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well- Being. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 9:2
- Gamperiene, M., Nygård, J. F., Sandanger, I., Wærsted, M. & Bruusgaard, D. (2006). The impact of psychosocial and organizational working conditions on the mental health of female cleaning personnel in Norway. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. vol. 1:24
- Gregow, T. (2004) *Sveriges rikets lag: gillad och antagen på riksdagen år 1734, stadfäst av Konungen den 23 januari 1736: med tillägg av författningar som kommit ut från trycket före den 1 januari 2004*. Stockholm: Nordstedts juridik
- Lange M. M. (2002) *Systematiskt arbetsmiljöarbete från ord till handling*. Kristianstad: Kommentus förlag
- Petersson H., Leppänen V., Jönsson S., Tranquist J. (red.) (2006) *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete*. www.arbetslivsinstitutet.se
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB
- Schaller J. & Johansson J. Å. (red.) (1992) *Ledarskap och arbetsmiljö*. Göteborg: Akademiförlaget
- Svedberg, L. (2003) *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Theorell T. (red.) (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Wilson F. (2003) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Karlshamn: Liber AB
- www.arbetsmiljoupplysningen.se Sveriges samlade kunskap om arbetsliv och hälsa. 061105
- www.ledarna.se Sveriges chefsorganisations hemsida. 061105

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE

Syftet med uppsatsen förklaras i början av varje intervju.

Bakgrund:

Vad har du för befattning på ditt arbete idag?

Hur kommer det sig att du hamnat där?

Vad har du för utbildning?

Trivsel:

Vad har du för strategi för att hinna med dina arbetsuppgifter?

Hur påverkar nu normalt din arbetsbelastning?

Känner du dig delaktig och har du möjlighet att påverka de beslut som tas angående din avdelning?

Hur tar du vanligtvis reda på vad som händer på din avdelning?

Beskriv en situation som är representativ för att visa din relation till din arbetskamrater?

Förekommer det några aktiviteter för personalen där du arbetar?

Vad för slags aktiviteter brukar det röra sig om?

Vad anser du om personalaktiviteter utanför arbetstid?

Brukar du delta?

Hur visas uppskattning för det arbetet du utför från chef respektive arbetskamrater?

Vad tänker du vanligtvis inför en arbetsdag?

Ledarskap:

Nämna några egenskaper hos chefen som du anser vara positiva.

Har du, eller har du haft, någon chef som besitter de här egenskaperna?

Om ja, hur känns/kändes det att arbeta på den arbetsplatsen?

Ge exempel på situationer där du fått stöd från chef respektive arbetskamrater.

Berätta om någon gång när du vänt dig till din chef.

Dra dig till minnes en dag då du kände en positiv känsla, vad var det som inverkade?

Arbetar ni i arbetsgrupper?

Vilken är chefens roll i din arbetsgrupp?

Skulle du säga att de arbetsgrupper ni har fungerar?
(Ja eller nej) På vilket sätt?

Vad är det i ledarskapet som skapar trivsel. Varför trivs du?

Vad har ledningen gjort för att skapa trivsel?

Avslutningsvis:

Skulle du säga att du trivs på din arbetsplats?

Finns det någon som chefen eller ledningen skulle kunna göra för att du ska kunna trivas ännu bättre?

Tack för att du tog dig tid!

