

HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP

hur chefer i en dalsländsk kommun beskriver ett
för den psykosociala arbetsmiljön främjande ledarskap

Maria Henoeh, medicinsk konsult
Feelgood, Östra vägen 30, 46224 Vänersborg
0521-281400, fax 0521-281401,maria.henoeh@feelgood.se

Handledare: Eva Andersson öl, Arbets- och miljömedicin, SU

Projektarbete under företagsläkarkursen
Sahlgrenska akademien vid Göteborgs Universitet 2007/2008

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Sammanfattning	3
Inledning	4
Undersökt grupp	4
Metod	5
Resultat	5
Beskrivning av hälsofrämjande ledarskap	5
Hinder och möjligheter	7
Frisk- och riskfaktorer för hälsa respektive ohälsa	8
Framtida hälsofrämjande satsningar	10
Chefens egna professionella nätverk och kommunikationsarenor	10
Diskussion.....	11
Litteraturreferenser	13

Sammanfattning

I flera studier har arbetsorganisatoriska och ledarskapsfaktorer pekats ut som centrala för den psykosociala arbetsmiljön. Cheferna anges utgöra en nyckelgrupp när det gäller att åstadkomma en bra arbetsmiljö.

Våren 2005 beslutade man i den för studien aktuella kommunen att aktivt arbeta för att stärka hälsoutvecklingen.

Som kommunens företagsläkare var jag intresserad av hur cheferna själva beskrev hur de utövade ett för den psykosociala arbetsmiljön gott ledarskap; vilka hinder och möjligheter de såg.

I forskning för att förebygga ohälsa avseende den psykosociala arbetsmiljön har man identifierat frisk- och riskfaktorer. Vad kände cheferna till om detta?

Sjutton av tjugo chefer inom välfärdförvaltningen och serviceförvaltningen kunde delta i en timmas strukturerad intervju med på förhand formulerade frågor. Under denna beskrevs återkommande det önskade ledarskapet som en grupp- och teamledare som skapar balans i arbetsgruppen och arbetsuppgifterna och hushållar med resurser. Det ansågs viktigt att ledaren hade schyssta grundvärderingar och var genomlysbar i sitt ledarskap.

Ledarskapet tycktes ha ändrats över tid i kommunen till att innehålla mer av coaching och överlåtande av ansvar än detaljstyrning.

För att kunna utöva ett gott ledarskap behövdes mod och handlingskraft. Det var viktigt med tydligt och gott uppförandekodex. Som en röd tråd löpte vikten av god kommunikation. Cheferna omnämner närvaro och tillgänglighet som centrala för ett gott ledarskap.

Innehållet i intervjuerna stämmer väl överens med tidigare utförda studier.

Frisk- och riskfaktorer som begrepp tycktes inte så välbekanta för flera av respondenterna. Hinder och möjligheter gav rikare associationer.

Man uppfattade det över lag som positivt att få reflektera över det egna ledarskapet.

Ämnesområdet engagerade och väckte intresse för den aktuella forskningen.

Inledning

Våren 2005 beslutade man i den aktuella kommunen att aktivt arbeta för att stärka hälsoutvecklingen för de anställda i kommunen på organisations-, grupp- och individnivå. Som en del i detta arbete gjorde kommunen en omorganisation av ledningen.

I flera studier (1) har arbetsorganisatoriska och ledarskapsfaktorer pekats ut som centrala för den psykosociala arbetsmiljön (2) och hälsan. Cheferna anges utgöra en nyckelgrupp när det gäller att åstadkomma en bra arbetsmiljö.

I Sverige finns en lång tradition att arbeta förebyggande med arbetsmiljön genom att identifiera riskfaktorer. I ett hälsofrämjande perspektiv nämns även friskfaktorer (3) som företeelser som ger den enskilde förutsättningar att fungera optimalt, utvecklas och må bra i arbetslivet.

Syftet med undersökningen var att ta reda på hur cheferna spontant beskrev ett hälsofrämjande ledarskap, för den psykosociala miljön, så som de utövade det själva. Vad de spontant beskrev som hinder och möjligheter i sitt arbete att åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö (4). Vad kände arbetsledarna i kommunen till angående frisk- och riskfaktorer för den psykosociala arbetsmiljön? Jag efterfrågade också vad de ville göra för framtida hälsofrämjande satsningar/åtgärder och vilka nätverk/kommunikationsarenor de hade för egen del.

Undersökt grupp

Chefer/arbetsledare inom välfärdförvaltningen och serviceförvaltningen i den aktuella kommunen deltog. Av tjugo möjliga respondenter var en sjukskriven och två hade andra förhinder, övriga deltog. Åldersfördelning var mellan 33-62 års ålder med övervikt för övre medelålder. Sex av de sjutton var män.

Metod

Cheferna erbjöds via personalchefen att få en timmas intervju med företagsläkaren under en arbetsvecka i februari enligt tidsschema. Någon ytterligare information gavs inte av undertecknad. Intervjun utfördes av en och samma person. Frågorna var på förhand formulerade och nedskrivna. Respondenten fick välja i vilken ordning frågorna togs. Sist gavs utrymme för en reflexion över vad som hade varit viktigast under intervjun.

Varje intervju inleddes på samma sätt. Alla intervjuer utfördes på företagshälsovården Feelgoods mottagning. Intervjuaren förde anteckningar under intervjun som senare skrevs ut. Resultaten redovisas bland annat med beskrivande utvalda citat som ordnats under olika rubriker, i för mig skönjbara undergrupper, för att få en överskådlighet.

Resultat

Beskrivning av hälsofrämjande ledarskap

På följande sätt beskrev cheferna ett hälsofrämjande ledarskap som de själva hade som ambition att utöva det för att befrämja den psykosociala arbetsmiljön.

De ville vara grupp- och teamledare som också skapade balans: *”Jag ordnar så att det blir balans i arbetsgruppen. Jag kombinerar olika personer.”* *”Vi har jobbat med samhörighetskänslan. Man fikar över gränserna och ökar teamkänslan och att man jobbar mot samma mål.”* *”Är inte gruppen med dig är det ingen idé. Det är viktigt att ha med gruppen.”* *”Jag har som mål ”att vi traskar” i rätt riktning.”* *”Som chef har man möjlighet att kunna se till att alla kommer fram och att ingen tar lätta poänger. Som chef kan jag hantera motsättningar i grupp.”* *”Chefen ska skapa respekt mellan medarbetare och trygghet att våga komma med problem.”*

Ledarskapet skulle skapa rutiner och struktur. Det ansågs viktigt att chefen var tydlig. Ju större organisationen var desto viktigare var det med rutiner och att dessa fungerade. Man ville ha struktur och få saker gjorda. Ett redskap till detta som omnämndes var konceptet Lean utformat av Toyota. Tjänstefördelningen borde vara klar i god tid. Det var viktigt med framförhållning, planering och sammanhang. Ledarskapet skulle ha mod och handlingskraft och vara något att kunna luta sig mot: *”Viktigt med rättframhet.”* *”Någon har mandat att säga nej och den personen det är jag. Jag är väldigt handlingskraftig.”* *”Jag vill att personalen ska känna trygghet att jag tar ledning, tar ansvar och fattar beslut; Ibland obekväma beslut.”* *”Man skall vara någon att kunna luta sig mot.”* *”Man får vara lite tuff. Det är viktigt att sätta gränser som personalen känner till.”*

Som chef skulle man kunna överlåta ansvar: *”Ledarskapet har förändrats mycket under åren. Tidigare var det mer att man var inne och petade i beställningar. Nu gör*

personalen beställningar och fakturerar. Jag ger stort ansvar till medarbetarna. Vill ha en bra dialog. Om det är något de anställda är fundersamma på är jag tillgänglig för frågor.” ”De(personalen) vet hur de ska göra. De får en bild av ekonomin och därefter frihet att planera olika aktiviteter. Det är ömsesidigt förtroende - man har en egen handkassa. Detta är en tillitsuppföstran.”

Chefen skulle ge utrymme åt sina medarbetare:”Ett ledarskap som ger dig möjlighet att vara kreativ. Att du som personal får ett livsrum. Att den anställde vågar kritisera chefen, jag uppskattar folk som kritiserar mig, ifrågasätter mig. Då måste jag kunna motivera och ha tillräckligt bra argument.” ”Oftast är det de anställda som kläcker de bästa idéerna.” ”Jag vill att allt som vi bestämmer skall utföras i lämplig tid så att personalen kan vara med och planera. Deadlines kan diskuteras.”

Man ville vara en coach och förebild:”Jag tror att det är viktigt med ett relationsrelaterat ledarskap. Detta är viktigt framför allt om man har medarbetare som arbetar med människor. Det finns många människoöden. Man måste finnas till som ett bollplank för sin personal. Personalen måste få ösa ur sig. De måste få känna trygghet att man finns där.” ”Jag vill vara en coach. Jag tror inte på pekpinnar.” ”Jag är förebild alltid, fast man inte alltid tänker på det.” ”Jag tycker att det är en optimal nivå att vara ledare för ungefär 20 stycken för att det ska kännas bekvämt.”

Man behövde vara uppmärksam:”Det är viktigt att jag ser varningstecken till utbrändhet t ex. Jag ska vara med och förhindra, förebygga och hjälpa till när signaler ges.”

Det var viktigt med belöning och feedback:”Jag försöker hela tiden jobba för att lyfta personalen i sitt arbete.” ”Man kan lyfta någon med kompetensökning men inte en klapp på axeln.” ”Inbokade utvecklingssamtal är inte rätt form att lyfta personalen. Man behöver arbeta kontinuerligt med detta .”

Schyssta grundvärderingar och genomskinlighet var viktigt. Takt, diplomati och personlig omsorg omnämndes också. Man önskade vara tydlig, punktlig och korrekt. Man hade också en önskan om att personalen skulle veta hur chefen brukade agera: ”Man vet var man har mig någonstans.”

Chefen skulle skapa resurser:”Det är viktigt att man har rätt bemanning. Verksamheten måste fungera och då är rätt bemanning viktigt.” En av cheferna nämnde att en bemanningsassistent anställdes som tillsatte alla timvikarier inom den enheten. Det innebar att mellancheferna kunde känna sig lediga; att inte telefonen ringde när det plötsligen behövde sättas in vikarier. Ett projekt med anhörigstöd hade startats också i syfte att stabilisera bemanningen.

Avslutningsvis om ledarskapet, ett citat från en av arbetsledarna om vikten av att vara tillgänglig: ”Målet för mig är att skapa en rimlig arbetsmiljö för medarbetarna. Jag vill vara tillgänglig och synlig och ha en god kommunikation. Jag använder mina befogenheter att styra, för att fördela till en rimlig arbetsfördelning. Jag vill synliggöra medarbetarna att de ska kunna känna sig sedda och uppmärksammade. Jag vill att de ska få feedback och att de ska kunna påverka.”

Hinder och möjligheter

Vilka hinder och möjligheter såg man i sitt arbete att åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö? Så här beskriver respondenterna sina möjligheter.

Mindre detaljstyrning: *"Den nya organisationen öppnar upp. Vi jobbar mer tillsammans. Blir mindre detaljstyrning idag och det ger mer möjligheter."*

Direkt kommunikation: *"Personliga möten och personlig kommunikation; Möjlighet till personligt bemötande av personalen och direkt kommunikation med uppdragsgivarna politikerna."*

Personkännedom pga den lilla kommunen.

Öppet klimat i arbetsgrupp: *"Bra sammanhållning i gruppen är A och O. Öppet klimat i arbetsgruppen." "Om arbetsgruppen inte funkar så får man byta grupp. Innan vi anställer någon tar vi med de övriga anställda på intervjun. Personalen får mycket fria händer och egenkontroll."*

Motiverad personal: *"Personalen är ruskigt motiverad; Ofta ambitiös. Det är en utmaning."*

Företagshälsovård: *"Tillgång till företagshälsovård, jag får råd och stöd i konflikter."*

Fria händer: *"Jag kan utforma det jag tycker är bra. Jag har möjlighet att ta mig lite tid för en anställd. Prata med folk om annat än själva arbetet. Vi har möjlighet att ha ett avspänt möte på morgonen. Man pratar om lite privat, folks situation, lite skvaller. Det är viktigt att jag har förståelse för folks personliga situation. Det är helt enkelt roligt att träffas på morgonen." "Det blir balans i en arbetsgrupp om man kombinerar olika personer. Jag har fria händer."*

Teamet – förutsättning för erfarenhetsutbyte: *"Teamet en god förutsättning för erfarenhetsutbyte över generationer. Teamarbete öppnar möjligheter. Man kan skapa tid."*

Strukturerat informationsflöde: *"Att informationsflödet avgränsas och att intranätet är tydligt så att filer kan hämtas där." "Jag är ute på arbetsplatserna en gång i veckan. Utvecklingssamtal är diskussioner. Vi har APT sex gånger/år. Jag har möjlighet att lyssna in personalen."*

Arbetstillfredsställelse hos medarbetare: *"Om lärarna kan göra dagen bra för de barn de har ansvar för så får de en fin tillfredsställelse i sitt arbete."*

Förståelse från uppdragsgivare: *"Som chef banar jag väg och skapar trygghet. Jag har möjlighet att informera och få förståelse för vår verksamhet gentemot uppdragsgivarna."*

Möjlighet att vikta tyngd i arbetet: *"Jag har möjlighet att blanda rutterna så att man t ex har en tung vårdtagare omväxlande med en lätt vårdtagare." "Möjlighet att göra en optimal planering av alla insatser i en dagordning/schema för var och en av personalen. Detta kan ge en bättre arbetsmiljö."*

Förståelse för varandra i personal-gruppen: *"Förståelse för varandras situation i personalgrupperna och hur man mår. Att man skyddar varandra och tillåter någon att t ex inte vara på topp. Att man bryr sig om varandra."*

Vidare gav det möjligheter att kunna ge uppskattning till personalen.

Nyfikenhet i arbetsgruppen: *"Nyfikna på nytt. Att personalen vågar testa nya saker. När man testat något nytt så värderar personalen om detta blir bra och så går man vidare."*

På följande sätt beskrev cheferna hinder att kunna åstadkomma en bra psykosocial arbetsmiljö.

För stort informationsflöde: *"Det finns en informationsstress - en massa mail."*

Tidsbrist: *"Jag kan inte delegera administration, tiden räcker inte till."*

Gamla låsningar: *"Ältande hos anställda. Man värderar i förhållande till konflikt i det gamla."*

För stort ansvarsområde: *"Volymen av ansvarsområdet är inte optimalt, jag har lite för mycket."*

Underbemanning: *"Det är ibland svårt att få en personalförsörjning som håller; Risk för underbemanning; Långtidssjukskrivna."* *"Personal som plötsligt säger upp sig."*

Divergerande arbetstider: *"Obekväma arbetstider hos personalen, det leder till svårighet att skicka dem på utbildning."*

Bristande ledningsfeedback: *"Jag har inte tillgång till högre ledning. Jag får inte så mycket feedback från ledningen."*

Arbetslokalernas utformning: *"Jag skulle vilja förändra lokalytorna till att vara mer ändamålsenliga. Jag skulle vilja få in mer dagsljus."* *"Det kan vara en svårighet med arbete som sker i andras hem, vilket är ett avvägande mellan arbetsmiljö kontra vårdtagarens behov."*

Politiskt styrd verksamhet: *"Att verksamheten är styrd av politiker som börjat detaljstyra. Resurserna har omfördelats."* *"Maktlöshet. Att inte kunna sätta in personal när det behövs. Att det råder tidsbrist. Jag behöver kunna försvara uppåt och neråt om jag överskrider budget och det kan behövas."* *"Förutsättningarna flyter alltid. Det fungerar om inget oförutsätt händer. Händelser tar tid från rutinarbetet när det är så tigt. Det finns en bristande förståelse från omgivningen och det politiska ledarskapet."*

Kompetens brist/obalans: *"Medarbetarna har olika kompetenser. De mest kompetenta får ofta mer att göra. Den i arbetsgruppen som har tiden, kanske inte har kompetensen."* *"Bristande självinsikt hos personal vad man är bra eller inte bra på."*

Mängden direktiv, lagar och förordningar: *Det angavs vara mycket att hålla sig uppdaterad på, allmänna bestämmelser och lönevillkor t ex. Arbetsmiljölagen måste hållas; EU-direktiv. Ledningsresurserna angavs lite tunna i en decentraliserad organisation."* *"Känslan av att bli färdig finns inte så ofta."*

Frisk- och riskfaktorer för hälsa respektive ohälsa

I den tunga industrin gör man riskanalyser av den kemiska och fysiska miljön. För den psykosociala arbetsmiljön finns också frisk- och riskfaktorer. Vad hade cheferna för kännedom eller egna erfarenheter om detta?

Riskfaktorer som man hade erfarenhet av eller kände till:

hög psykisk belastning,
att ingen bryr sig i ledarskapet,
samarbetsvärigheter i arbetsgruppen,
social ensamhet,
ensamarbete,
att inte bli sedd eller uppskattad av chefen,
mobbing,
hot och våld mot arbetsplatsen,
obekväma arbetstider,
svåra ungdomar, klienter,

att personalen av ekonomiska skäl inte har råd att privat unna sig *"det där lilla extra"*,
 att ha vårdtagare som *"äter sig in på kroppen"*. Vårdtagare som är psykiskt och fysiskt tunga,
 ensamarbete nattetid,
 utifrån kommande vandalisering och hot om vandalisering på arbetsplatsen,
 arbetsuppgifter som inte är meningsfulla eller realistiska,
 missnöje som sprids,
 tidsbrist,
 maktlöshet,
 delvis motstridande arbetsuppgifter,
 för äldre 60+: datorn kan vara ett hinder,
 utveckling svår att ställa om sig till – *"numera skall allting ner på papper"*,
 hög medelålder bland personalen,
"man kan inte ha ett paket – olika arbetsplatser har olika riskfaktorer"

Friskfaktorer som rapporterades:

att tillhöra en grupp,
 att ambitionsnivån ligger rätt,
 att få möjlighet till återhämtning,
 att det mellan de tuffa dagarna finns lugna dagar,
 att *"hamna på rätt plats"* på arbetet,
 att kunna dela glädjeämnen och smärta,
 att få möjlighet till extra personelhjälp och extra utrustning om så behövs,
 att bli lyssnad till,
 att ha en bra anda i arbetsgruppen,
 att den anställde känner ett grundläggande värde i det han eller hon gör,
 att ha goda relationer till arbetskamraterna,
 att det finns möjlighet till stöd åt illa behandlade,
 att ha en god ålders- och könsfördelning,
 att man själv vill utvecklas,
 att bry sig om andra,
 aktiv livsstil,
 att ha nöjda kunder i centrum,
 att ha god kvalitet på arbetet,
 att få positiv feedback,
 att man har en god utbildning för sitt arbete,
 att man känner en meningsfullhet i sammanhanget

För att få en fördjupning av chefernas erfarenhet och uppfattning av friskfaktorer bad jag dem göra en beskrivning av anställd som sällan eller aldrig är sjukskriven. De intervjuade lyfte fram en hälsosam livsstil med balans mellan fritid och arbete i ett helt livs perspektiv.

"Hela livet hänger ihop. Det är anställda som har en meningsfull fritid. De har tagit tag själva i sina liv. De har balans mellan arbete/fritid och balans mellan sig själv och andra. Det är personer som tar livet med en klacksparck; tar inte vid sig. De gör sig inte till offer. De ältar inte gårdagen utan ser framåt. De ser möjligheter, inte nederlag."

"Många av dem som är friska röker inte. Man kan festa till men man har ett hälsotänk - "vi går istället för att vi åker". Man har ett friskt och sunt tänkande."

Arbetsituationen är inte direkt avgörande. Det är viktigt att man har rika fritidsintressen.”

”En person som tänker på sin livsstil avseende kost och motion. Att man har lagom socialt umgänge. Att personen har råd med den där lilla extra guldkanten och att personen prioriterar att ge sig själv lugn och ro, återhämtning.”

”Anställd som känner lust till arbetet. Har möjlighet till utveckling. Har bra relationer till övriga anställda. Får utveckla sin kompetens. Gör arbetet på ett så bra sätt som möjligt. Uppmärksammar att det inte blir för mycket övertid. Är involverad i gemensamma beslut. Det är en arbetstagare som inte behöver vara ensam med tunga beslut.”

”Att möjlighet finns till skratt. Att ha egna djur. Att ha egna barn. Att man pratar om annat än jobbet. Att man på arbetet pratar lite ofarligt ytligt skit ibland.”

Framtida hälsofrämjande satsningar

Vilka hälsofrämjande satsningar/åtgärder skulle man vilja göra för framtiden i organisationen?

Man föreslog samverkan och trivseldagar: *”Trevlig samvaro två gånger om året; Att kunna ha en dag tillsammans.”* *”Tid för att kunna diskutera viktiga saker utan press.”* *”Guld värt med två sådana heldagar per år.”* *”Man skulle vilja att grupperna t ex. kunde åka till ett spa tillsammans, kunna simma, njuta.”* Man ansåg det som viktigt att personalen skulle få känna att de är värda att få gå på något med lite guldkant. *”Vi i den här enheten får lov att åka och få njuta tillsammans t ex av vandring på fjället. Det är viktigt att personalen får vara med och få delaktighet och får ha sin chef för sig själva.”* *”Att spela bowling, koka en middag, gå på en föreläsning på arbetstid. Det har vi igen. En del har gått stavgång en halvtimme till en timma regelbundet. Det är ekonomi i detta.”*

Man önskade mer flexibilitet i arbetslivet. Att det fanns tid för andrum och att personalen lärde sig att se möjligheter till pauser. Förändrad rehabiliteringsprocess: Arbetsledarna efterlyste mer samverkan i rehabiliteringsprocessen och tyckte att det behövdes mycket tidigare insatser.

Möjlighet till fysisk aktivitet t ex promenad på arbetstid. Stegräknare för personalen. Kommunen gav 500 kronor till varje anställd för att spendera detta på hälsofrämjande aktivitet. Man önskade hälsoprofilsundersökning av personalen och uppföljning av tidigare hälsovårdsinsats då bl.a. hälsoprofiler utfördes.

Kompetensutveckling: Man ansåg att verksamheten fick tillbaks insatsen av en kompetensutveckling för personalen direkt i mer nöjda klienter. Coping- och stresshanteringsutbildning önskades också.

Chefens egna professionella nätverk och kommunikationsarenor

Under intervjun ville jag beröra chefens egen arbetsmiljö ur den psykosociala aspekten genom att fråga om egna professionella nätverk och/eller kommunikationsarenor.

”Dalsland och Säffle har gemensam upphandling. Vi är tre kommuner som samarbetar angående mitt ansvarsområde. Vi har nätträffar. Det är jätteskönt - vi

kompletterar varandra. Man delar med sig. Detta är guld värt. Vi gör upphandlingar 10-12 gånger per år och då har vi kontakt med varandra. Vi har 4 träffar per år då vi tar upp olika saker under en hel dag med program. Någon kommer utifrån. Vi tar upp personalfrågor. Gör egenkontroll frågor som rör arbetet - vi jämför siffror.”

”Rektorerna i kommunen träffas för planeringsmöte en gång per vecka under 3 timmar. 8 kommuner inom ett område från Dals-Ed till Munkedal samarbetar i nätverk som träffas 2-3 gånger per termin. Här pratar man om mycket och löser mycket; Aldrig konkurrens; Mycket gott samarbete.”

Man nämnde även släkt och vänner, mentorskap och tidigare kollegor. Ett problem som framkom på flera sätt var att via en omorganisation kunde flera inte direkt kommunicera med sin chef på regelbundna möten, de behövde kommunicera via en mellanchef. Mandat för handling gavs men det mänskliga mötet tyckte man inte kunde ersättas av ett mail. Valfärdsförvaltningens chefer kom för information en gång per månad och däremellan hade man ledningsgrupp, utan högsta chef närvarande, var 14:e dag.

Diskussion

Syftet med den här studien var att ta reda på hur cheferna i en landsortskommun i Dalsland beskrev ett hälsosamt ledarskap så som de själva utövade det, särskilt med avseende på den psykosociala arbetsmiljön. I flera studier har arbetsorganisatoriska och ledarskapsfaktorer pekats ut som centrala för den psykosociala arbetsmiljön. Cheferna anges utgöra en nyckelgrupp. Undersökningen utfördes med kvalitativ metodik med på förhand bestämda frågor. Det gav en öppen möjlighet att fånga in fler infallsvinklar och kvaliteter än t.ex. vad en sluten enkät hade gjort men tog förstås längre tid. Fördelen med intervjumetoden var att den gav möjlighet att etablera personlig kontakt med cheferna. För att påverka svaren så lite som möjligt var frågorna formulerade och nedskrivna från början. Syftet var inte att kvantitativt avgöra hur väl eller med vilket resultat de intervjuade utövade sitt ledarskap. I så fall hade det krävts en undersökning av de anställda. Ämnesområdet engagerade de intervjuade cheferna som gav en mångfacetterad och initierad bild av sina egna ambitioner och arbetsvillkor. Fördelarna av den lilla kommunens korta beslutsvägar och ofta personliga kännedom om varandra lyste fram. Detta var också något man ville värna om. Det hälsofrämjande ledarskapet beskrevs av de intervjuade som en grupp- och teamledare som skapar balans i arbetsgruppen och arbetsuppgifterna och hushållar med resurser. Det ansågs viktigt att ledaren hade schyssta grundvärderingar och var genomlyslig i sitt ledarskap. Ledarskapet tycktes ha ändrats över tid i

kommunen till att innehålla mer av coaching och överlåtande av ansvar än detaljstyrning. En motsatt rörelse mot ökad detaljstyrning till följd av begränsade resurser framkom dock, bl.a. med hjälp av detaljstyrning av arbetsscheman. För att kunna utöva ett gott ledarskap behövdes mod och handlingskraft. Man skulle vara tydlig och ha gott uppförandekodex. Som en röd tråd genom varje intervju löpte vikten av god kommunikation. I arbetsgruppen ville man värna om öppenhet och kreativitet. Undersökningsresultatet stämde väl överens med resultat som framkom i Institutet för stressmedicins rapport 1, Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet (4). I denna nämns stöd, samordning och samverkan som möjlighet för ett hälsofrämjande ledarskap. Cheferna omnämns i rapporten som i sig själva en stabiliserande faktor för att balansera kraven och bibehålla förtroendet så väl uppåt som nedåt i organisationen. Detta stämde väl med innehållet i mina intervjuer. Av ISM-rapport 3 (3) framkommer att nöjda medarbetare oftare använder sig av en handlingsinriktad och hjälpsökande problemlösningsstrategi. Därför betonas vikten av ett ledarskap där anställda ges tillfälle att ventilera svårigheter och ges förutsättningar att fatta egna beslut. Cheferna i dalslandskommunen omnämner närvaro och tillgänglighet som centrala för ett gott ledarskap. När intervjuerna kommer in på chefernas egna nätverk framkommer detta också tydligt. Jag noterade att frisk- och riskfaktorer för hälsa hos arbetstagaren tycktes inte som lika naturliga och vana begrepp för flera av respondenterna och gav inte lika mycket associationer som begreppen hinder och möjligheter för chefen åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö.

T Söndergård Kristensen (5) omnämner faktorerna social stöttning, feedback och förutsägbarhet som viktiga ingredienser i ett gott ledarskap för den psykosociala hälsan. Dessa faktorer tar cheferna i undersökningen upp som viktiga enligt deras erfarenhet.

Institutet för stressmedicin understryker vikten av långsiktigt arbete och breda lösningar i arbetet för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö (3). Företagshälsovård är ett samarbets- och förtroendearbete som har ett stort inslag av förebyggande verksamhet som i sin natur kräver långsiktighet. Som företagsläkare kommer jag ofta in i redan aktuella sjukskrivningsärenden, alltså ganska sent i ett negativt skeende. För mig var det positivt att etablera en kontakt med arbetsledarna

omkring ett för hälsan mycket centralt ämne, utanför just sjukskrivningssituationen. Undersökningen tycktes väcka ytterligare intresse för ämnesområdet.

För de framtida hälsosatsningarna vill jag utifrån dessa intervjuer lyfta fram vikten av gemensamma samverkansdagar när man får rå om varandra i arbetslaget och diskutera viktiga saker utan press. Detta kan vara ett medel till att öka arbetsgruppens teamkänsla och känsla av sammanhang i arbetet. Ett behov av utbildning avseende coping och stresshantering tycktes också föreligga. Fysisk aktivitet på arbetstid skulle kunna stärka en hälsosam livsstil.

En stor erfarenhet och ofta ett långt arbetsliv i arbetsledande ställning framkom i intervjuerna. Inför framtiden tycker jag mig se en utmaning för arbetsgivaren att överföra kunskap och erfarenhet mellan generationerna för ett fortsatt gott ledarskap avseende arbetsmiljön.

Slutligen ett citat angående gott ledarskap från T Söndergård Kristensen: ”at gøre hvad man siger, og sige hvad man gør” (5).

Litteraturreferenser

1. Eklöf M. Psykosocial arbetsmiljö – sammanfattande information vad psykosocial arbetsmiljö är och hur den kan bedömas. Opublicerat utbildningsmaterial 2006.
2. Theorell T, Emdal R, Arnetz B, Weingarten A-M. Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosomatic Medicine* 2001;63(5):724-733.
3. Hultberg A, Dellve L, Ahlborg jr G. Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbete med klienter och patienter. Institutet för stressmedicin ISM-rapport 3;Intellecta Docusys 2006.ISSN 91-9753-63-2-6
4. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg jr G. Ledarskap och stress i politisk styrd verksamhet. ISM-rapport 1;Intellecta Docusys 2004.ISSN 91-9753-63-0-X
5. Söndergård Kristensen T. Indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – hvad virker? AMI Danmark 2005.