

Masteruppsats i offentlig förvaltning [HT 2013]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Madelene Zwahlen

Handledare: Anna Cregård

Examinator: Patrik Zapata

Hälsofrämjande handlingsutrymme hos chefstjänstemän-

*En kvalitativ studie utförd på
stadsdelsdirektörer inom Stockholms
stad*

Sammanfattning:

Uppsatsen undersöker hur handlingsutrymmet hos stadsdelsdirektörer ser ut utifrån de befintliga ramarna för agerandet. Dessa ramar ses i uppsatsen som det formella handlingsutrymmet, baserat på en strategisk, instrumentell och kommunikativ rationalitet. Utifrån en definition kring ramarnas karaktär baserat på forskning om handlingsutrymme undersöks vad i det befintliga handlingsutrymmet som bidrar *till mening, begriplighet och hanterbarhet*. Syftet i uppsatsen är sålunda att undersöka hur handlingsutrymmet upplevs och vad i detta handlingsutrymme som bidrar till mening, begriplighet och hanterbarhet?

Dessa tre delar är viktiga komponenter i Antonovskys modell för kasam (sense of coherence). Kasam definierar viktiga beståndsdelar som kan ses som relevanta i ett hälsofrämjande ledarskap. Det handlar om att se vad som skapar hälsa och se bortom vad som skapar ohälsa hos ledare.

Jag gör kvalitativa intervjuer med stadsdelsdirektörer och analyserar därefter resultaten utifrån en hermeneutisk analys. Stadsdelsdirektörerna visar sig ha ett stort handlingsutrymme utifrån att förhålla sig till förvaltning, politik och medborgare. Att förhålla sig till dessa aspekter bidrar till en begriplighet inför uppdragets helhet. Att möta förvaltningen bidrar till meningsfullhet, likaså att jobba för att leverera resultat till medborgarna skapar en meningsfull känsla hos stadsdelsdirektörerna. Att möta medborgare face-to-face är en ytterligare dimension av meningsfullhet.

Även vetskapen om de krav som finns i uppdraget att jobba för kvalité och resultat bidrar till hanterbarheten, utifrån en trygghet för vad som ingår i uppdraget. Det som dock karaktäriserar vardagen hos stadsdelsdirektörerna är att jobba via möten som också är praktiska verktyg för att kunna hantera vardagen. Kommunikation framförallt via möten upptar den faktiska vardagens innehåll hos stadsdelsdirektörerna, fastän att de själva anser sig jobba med strategiska frågor i första hand. Hälsofrämjande arbete i realiteten handlar om att jobba engagerat och kvalitetsfokuserat.

Nyckelord: *Handlingsutrymme, kasam, hälsofrämjande, salutogent, cheftjänstemän, ledarskap, offentlig förvaltning*

Förord

En spännande resa tar här slut, denna uppsats sammanfattar mina universitetsår. Här knyter jag ihop säcken med en kombination av teoribildning från offentlig förvaltning och folkhälsa.

Jag vill tacka alla som medverkat till förverkligandet av denna studie, stadsdelsdirektörerna i Stockholms stad i synnerhet. Men framförallt min handledare Anna Cregård för god vägledning och kloka ord under uppsatsresans gång.

Madelene Zwahlen
Göteborg mars 2014

Innehåll

1. Inledning.....	3
1.1 Chefstjänsteman.....	5
1.2 Handlingsutrymme.....	7
1.3 Hälsöfrämjande	8
1.4 Problemformulering.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Kvalitativ ansats.....	10
2.2 Urval och anonymitet.....	11
2.3 Validitet och reliabilitet.....	11
2.4 Hermeneutisk ansats.....	13
3. Teoretisk referensram.....	14
3.1 Att vara chefstjänsteman	14
3.2 Begreppen i relation till varandra.....	15
3.3 Handlingsutrymme, kasam och omvärld.....	16
3.4 Rationalitet.....	17
3.4.1 Operationaliserande av rationaliteten	18
3.4.2 Konkretiserande av kasam	19
3.5 Operationaliserande av kasam.....	20
3.5.1 Hanterbarhet.....	20
3.5.2 Begriplighet	21
3.5.3 Meningsfullhet	21
4. Resultat.....	22
4.1 Strategisk rationalitet.....	22
4.1.1 Politiken.....	25
4.1.2 Visionen	26
4.1.3 Kollegor.....	27
4.1.4 Medborgarna.....	28
4.2 Instrumentell rationalitet	30
4.3 Kommunikativ rationalitet	31
4.4 Sammanfattning av resultat	33
5. Diskussion.....	35
5.1 Ramarna för agerande.....	36
5.1.1 Visionen	39

5.2 Vardagen för en stadsdelsdirektör	40
6. Slutsats	42
7. Referenser	44

1. Inledning

Att vara tjänsteman är en roll som innebär att hantera många arbetsuppgifter samtidigt. Som cheftjänsteman nära politiken består uppdraget av kontakter med kollegor, förvaltning och politik, vilket gör tjänstemannauppdraget mångfacetterat (Moqvist, 2005). Forskning visar att den psykosociala hälsan blivit bättre hos arbetstagare som själva får bestämma vad som ska göras och hur det ska utföras på en arbetsplats. Delaktighet och medarbetarinflytande har visat sig påverka den psykosociala hälsan i en positiv riktning (Theorell, 2003: 70). En del av medarbetarinflytandet är handlingsutrymmet som visat sig vara en viktig faktor för att skapa en hälsosam organisation (Menckel & Österblom, 2000). Handlingsutrymmet identifieras även av bland annat arbetsmiljöverket som en positiv hälsoindikator, viktig för den psykosociala miljön (Arbetsmiljöverket, 2010a).

Ökningen av de psykosociala besvären relaterade till arbetet såsom exempelvis symtom på utbrändhet, indikerar att något har förändrats inom arbetslivet de senaste årtiondena (Theorell, 2003). Mot denna bakgrund kan man fråga sig om det inte behövs en ny förståelse för arbetstagares välmående? Stadsdelsdirektörer är en intressant grupp cheftjänstemän som befinner sig i nära anslutning till den politiska makten. Deras uppgift är att genomföra det politiken vill, samtidigt som de har ansvar att leda den övriga förvaltningen (Moqvist, 2005). Därmed har de ett komplext uppdrag som är intressant att fördjupa sig i. Att studera stadsdelsdirektörens handlingsutrymme är att fokusera på det arbetsinnehåll som ingår i uppdraget. Att se vad som skapar hälsa och välmående jämfört med vad som skapar ohälsa är att inneha ett salutogent perspektiv. En ingång i det salutogena perspektivet är att studera hur det kommer sig att människor förblir friska och lyckas motstå vardagens alla påfrestningar. I detta fall appliceras det salutogena perspektivet i vad som skapar hälsa och välmående i handlingsutrymmet för den specifika yrkesgruppen stadsdelsdirektörer, utifrån hur begripligt, hanterbart och meningsfullt detta handlingsutrymme sägs upplevas (Antonovsky, 1991).

Frontfiguren och upphovsmannen till det salutogena perspektivet är Aaron Antonovsky, vars kasam- teori har använts för att undersöka hur psykosociala faktorer inverkar på den enskilde individen. I arbetslivet ses strävan att jobba för välbefinnande istället för att se till vad som skapar ohälsa som en del i ett hälsofrämjande arbete (Menckel & Österholm, 2000: 26).

Kasam (sense of coherence) handlar om att känna att tillvaron upplevs som hanterbar, begriplig och meningsfull (Antonovsky, 1991). Meningsfullhet är motivationskomponenten i

teorin, det är sådant som gör att en person känner sig känslomässigt engagerad i vad denne gör. Därmed upplever personen i fråga att det är värt att lägga tid på något (Antonovsky, 1991: 38-41). Begripligheten innebär att man upplever sin verklighet som sammanhängande, gripbar, förnuftsmässig, strukturerad, som att informationen man tar till sig är ordnad. Till skillnad mot motsatsen kaos, slumpmässigt, oordnad. Hanterbarheten handlar om att uppleva att de resurser som finns till ens förfogande är tillräckliga för att hantera situationen. Det handlar om resurser som finns runtomkring likväl som resurser som inte styrs av omgivningen utan snarare grundas i inre existerande resurser (Antonovsky, 1991: 38-41). Eriksson & Lindström (2006) påvisar i en litteraturgenomgång av tidigare forsknings användning av kasam. De redogör för över 458 vetenskapliga artiklar och 13 doktorsavhandlingar som ser tydliga samband mellan kasam och god mental hälsa. Det vill säga att kasam det vill säga begriplighet, hanterbarhet och mening bidrar till en bättre mental hälsa (Eriksson & Lindström, 2006). I denna uppsats intresserar jag mig för att applicera kasam i arbetslivet, som en hälsofrämjande faktor på arbetsplatsen.

Ett hälsofrämjande arbete betyder att arbetsplatsen tar ställning och försöker jobba med medarbetarnas hälsa med långsiktiga ambitioner att öppna upp för hälsosamma beteenden. Ledares inställning och förhållningssätt är sådant som påverkar ledaren själv men även dem denne är ledare för. På ett samhällsligt plan antyds att en bredare förståelse för medarbetares hälsa behövs i och med de ökade sjukskrivningarna och den föränderliga arbetsmarknaden. Att se bortom de psykosociala riskerna och gå ett steg längre och istället identifiera hur man gör för att skapa hälsosamma organisationer är en viktig del för att nå långtgående resultat vilket bland annat styrks av Arbetsmiljöverket (2012).

Att studera de tre komponenterna av kasam i handlingsutrymmet ämnar skapa nya insikter om handlingsutrymmets påverkan på hälsa på arbetsplatsen. I denna uppsats ses ramarna för agerandet som det formella handlingsutrymmet. Inom dessa ramar finns ett befintligt handlingsutrymme. Inom offentlig sektor har cheftjänstemäns handlingsutrymme analyserats mot bakgrund av att tendenser setts att detta handlingsutrymme har ökat hos denna grupp. En maktproblematik mellan cheftjänstemän och politik har identifierats där tjänstemännen i allt högre utsträckning kommit att bli genomförare av politiken (Moqvist, 2005: Jonson et al, 2002: Högberg 2007). Denna maktrelation har främst fokuserat på konkreta frågor kring arbetets vardag och de problem som kan uppstå. Sällan har fokus hamnat på hur chefers

handlingsutrymme utifrån hälsoskapande komponenter belysts. Detta är av intresse i denna uppsats.

1.1 Chefstjänsteman

I centrum för studier kring chefstjänstemän har handlingsutrymmet stått, traditionellt sett har forskningen på området mestadels beskrivit detta handlingsutrymme hos framförallt tjänstemän som vad detta de facto innebär (Högberg, 2007; Möller, 2008). Att tjänstemännen har fått ett större utrymme jämfört med politikerna styrks på fler håll. Däribland pga. deras sakkunskaper och expertis inom flera områden. Politiken har visat sig följa tjänstemännens expertis i större utsträckning jämfört med tidigare (Hysing & Olsson, 2012, 33-34, Högberg, 2007). Hysing och Olsson pekar på att det finns forskning som belyst det som något positivt, med expertisens inflytande. Men forskning har även poängterat att politiken och förvaltningen behöver existera via ett ömsesidigt samspel. Enligt det synsättet så har vare sig politiken eller tjänstemannakåren störst inflytande i slutändan (Hysing & Olsson, 2012, 34-35, Svava 2006).

Faktum är att genomförandet och utformandet av politiken har integrerats alltmer. Montin visar på att det skett en förskjutning av politikens resurser. Montin drar slutsatser gällande kommunala tjänstemän i Sverige. Han hävdar att tjänstemän har fått en ökad betydelse i relation till politiken: Det rör sig om ett ökat ”ansvar i att balansera behov och resurser” (Montin, 2011: 109). Högberg når liknande konklusioner i sin avhandling, att kommuncheferna har makten över dagordningen och därmed också makten över innehållet i den politik som förs (Högberg, 2007). Med utgångspunkt i att chefstjänstemän har ett stort ansvar för den kommunala verksamheten, där deras handlingsutrymme tycks ha ökat är det relevant att undersöka deras åsikter kring detta. Att tillföra nya aspekter till tjänstemäns handlingsutrymme utifrån vad som bidrar till kasam hos stadsdelsdirektörer ämnar denna uppsats göra.

Som tjänsteman karaktäriseras arbetsuppgifterna av regler för agerandet. Där även högre instanser styr de lägre och där tjänstemannen agerar som en specialist inom sitt område (Weber, 1987: 60-61, Hysing & Olsson, 2012: 40-41). Just detta innehåll kännetecknar även den svenska byråkratin (Hysing & Olsson, 2012: 40-41). Dessa tankar är även grundtankarna för Weberismen och den moderna byråkratiska skolan. Byråkratin är något stadsdelsdirektören inte kan komma bortom. Detta består både av ett ansvar för

statsförvaltningen och att jobba för givna mål utifrån förvaltningens krav. Men det handlar samtidigt om att agera som politikens närmaste uppdragstagare med uppgiften att implementera det politiken vill genomföra.

Källström och Solli identifierar chefstjänstemäns mångtydiga krav där de å ena sidan upplever situationen vara uppsplittrat kring vad som måste göras och när det måste genomföras. Vad som konkret ska ingå i uppdraget framkommer som ovisst. Även en slags ovisshet i vad objektivitet innebär i den bemärkelsen att de ska ha ett opartiskt förhållningssätt. Detta är givetvis problematiskt eftersom det krävs av dem från politiskt håll (Källström & Solli, 1997). Källströms och Sollis studie utgår från chefstjänstemäns vardag, med utgångspunkt i maktproblematiken mellan förvaltning och politik. En avsaknad tycks råda kring hur specifikt chefstjänstemän upplever de åtaganden som finns i arbetet kopplat till vad som genererar positiva hälsoaspekter. Det vill säga hur de formella åtagandena som i denna uppsats förstås som det formella handlingsutrymmet upplevs utifrån vad som främjar hälsa.

Däremot har studier inom hälsovetenskapen som problematiserar ledare inom hälso- och sjukvårdsadministrationen påträffats. Även om begreppet handlingsutrymme inte utreds görs en genomgång av administratörernas arbetsuppgifter på liknande sätt som angetts ovan. Det påtalas alltså hur arbetsuppgifterna dels ser ut men även står sig i relation till hur stressen i arbetet upplevs (se exempelvis Dellve et al, 2008). Detta är det område som jag närmast funnit berör problematiken handlingsutrymme kopplat till psykosocial hälsa.

Därmed ser vi alltså att fokus antingen ligger på stressbelastning och psykosocial hälsa inom sjukvårdssektorn eller hårdraget vad högt uppsatta tjänstemäns vardag består av, däribland kommunchefer (Högberg, 2012, Jonson et al, 2002, Källström & Solli 1995). Det tycks i dagsläget råda en avsaknad av studier som belyser handlingsutrymmet utifrån en direkt psykosocial synvinkel. Att se handlingsutrymmet utifrån kasam- komponenter är att fokusera på friskfaktorer snarare än riskfaktorer i stadsdelsdirektörernas vardag.

Detta är även ett sätt att integrera teorier inom offentlig förvaltning med en teori väl beprövad inom folkhälsovetenskapen för att kunna uttala sig om vad i handlingsutrymmet som bidrar till psykosocialt välmående hos stadsdelsdirektörer inom Stockholms stad. Men dessa kasam-komponenter kan även ses som delkomponenter för att uttyda vad som är relevant ur arbetsmiljösynpunkt.

Inom Stockholms stad finns 14 stadsdelsförvaltningar där varje förvaltning har en egen stadsdelsdirektör som styr förvaltningens övergripande arbete. Organisatoriskt sett är stadsdelsdirektören direkt placerad under stadshuset. Främst ligger ansvaret i att ansvara för den kommunala välfärden i kommunen. Att leda och ansvara för den långtgående utvecklingen inom förvaltningens skilda områden är ett annat huvudfokus. Via ledningsarbete träffar direktören förvaltningscheferna för respektive verksamhet.

Arbetet inom stadsdelsförvaltningen bestäms utifrån stadsdelsnämndens prioriteringar. Detta handlar bland annat om att jobba för ökad demokrati och delaktighet i stadsdelen. Liksom att jobba för att öka kvaliteten samt effektivisera den kommunala verksamheten.

Ansvarsområden som går under nämnden är grundskola, förskola, stöd och service enligt LSS, kommunal hälso- och sjukvård, fritidsverksamhet, biblioteksverksamhet, skötsel och underhåll av parker samt barmarkrenhållning och vinterväghållning. Stadsdelsförvaltningarna är konstruerade på skilda vis utifrån ovanstående ansvarsområden. För vidare läsning om exakta organisationsscheman se Stockholm stads hemsida (Stockholms stad, 2013).

1.2 Handlingsutrymme

Handlingsutrymmet utgår i denna uppsats från Oddvar- Eriksen som identifierar rationalitet som hur en aktör uppfattar omvärlden och hur denne samtidigt väljer att förhålla sig till den. Handlingen har betydelse för vad som anses rätt i förhållande till omvärlden (Oddvar-Eriksen, 1997: 45). Handlingen hos en chef styrs enligt tankesättet av antingen en instrumentell, strategisk eller kommunikativ rationalitet. Det är själva handlingen i ledarskapet hos en offentlig tjänsteman som styrs av någon av dessa rationaliteter (Oddvar-Eriksen, 1997:41). I denna uppsats utgår jag från att det formella handlingsutrymmet som baserar sig på Oddvar-Eriksens tre rationaliteter.

I denna uppsats ses istället rationaliteterna som prioriteringsordningar som sätter de befintliga ramarna för agerandet. Enligt Oddvar- Eriksen styrs den instrumentella rationaliteten av framförallt rådande uppsatta regler för agerandet. Fokus i handlingarna är att uppnå resultat, ingen social interaktion förutsätts (Oddvar-Eriksen, 1997:41). Den som istället styrs mer av den kommunikativa rationaliteten i sitt ledarskap har som huvudfokus att uppnå konsensus mellan involverade aktörer, rationaliteten förutsätter social interaktion (Oddvar-Eriksen, 1997: 41). Den strategiska rationaliteten förutsätter i likhet med kommunikativa rationaliteten

social interaktion och strävar främst emot resultat och gemensamma mål, effektivitet är en viktig ambition (Oddvar-Eriksen 2001:22). Rationaliteterna används i uppsatsen för att skapa en förståelse för de övergripande prioriteringarna för stadsdelsdirektörerna som sålunda sätter ramarna för agerandet, det formella handlingsutrymmet. Det handlar om vad stadsdelsdirektörerna själva anser är högst prioriterat i sitt arbete. Det är inspirationen från Oddvar-Eriksen av tjänstemän som rationella aktörer som utgör förståelsen av vilka prioriteringar stadsdelsdirektörerna har att förhålla sig till (Oddvar-Eriksen, 1997).

I denna uppsats intresserar jag mig för det formella handlingsutrymmet, dvs. inom vilket stadsdelsdirektörerna kan förhålla sig till de formellt ställda ramarna för agerande. Intresset ligger i hur de upplever detta utrymme och hur de bidrar till kasam. Handlingsutrymmet har med tidigare studerats dels utifrån ingången tjänstemäns arbete inom diskursen offentlig förvaltning. Men handlingsutrymmet är även av vikt inom hälsovetenskapen, vilket jag härmed vill betona ytterligare. Handlingsutrymmet har enligt arbetsmiljöverket betydelse för att medarbetarna ska ha möjlighet att anpassa sitt arbetstempo utifrån egna förutsättningar liksom att kunna växla mellan skilda arbetsuppgifter (Arbetsmiljöverket, 2013a). Arbetsmiljöverket betonar att ett gott handlingsutrymme och inflytande är sådana faktorer som kan reducera känslan av stress (Arbetsmiljöverket, 2013b). Att jobba för ökat handlingsutrymme hos gemene man kan alltså ses som en positiv del av det hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen (Statens folkhälsoinstitut, 2012). Det är därmed en faktor som inte bara har betydelse hos den enskilde personen utan är även något som ger positiva vinster hos organisationen som helhet.

1.3 Hälsofrämjande

Enligt folkhälsovetenskapligt lexikon inbegriper hälsofrämjande arbete bland annat att förbättra hälsan där hälsan ses som individens subjektiva upplevelse och något annat än sjukdom (Folkhälsovetenskapligt lexikon, 2000: 139). Att agera hälsofrämjande på en arbetsplats handlar om att aktivt jobba för att minska risker såsom långvarig stress och de följdsjukdomar detta kan leda till (Institutet för stressmedicin: 2010). Hälsofrämjande handlar om åtgärder utanför hälso- och sjukvårdens ramar, det handlar om att stärka kroppens motståndskraft mot angrepp på hälsan (Folkhälsovetenskapligt lexikon, 2000: 139).

”Hälsofrämjande verksamhet är en process som syftar till att göra människor kapabla att öka sin kontroll över och förbättra sin egen hälsa” (Folkhälsovetenskapligt lexikon, 2000: 124).

Oavsett vilken litteratur man vänder sig till på området hälsofrämjande så refereras det flitigt till Antonovskys salutogena perspektiv som att denne är en förgrundsgestalt för att förstå

perspektivets innebörd (Folkhälsovetenskapligt lexikon, 2000: 134). Därmed talar det för att hans teori lämpar sig väl för att förstå hur hälsa kan skapas på arbetsplatsen.

Maslach, Schaufeli och Leiter (2001) utgår även från det salutogena perspektivet, de hävdar att fokus idag ofta ligger på att jobba emot utbrändhet på arbetsplatserna. Istället hävdar de bör fokus i större utsträckning läggas på vad det är som engagerar människor. Detta handlar sålunda om att beakta vad det är som engagerar medarbetarna och vad som gör att de vill gå till jobbet jämförelsevis med ett tidigare fokus på att endast förhindra psykosociala sjukdomar. ”Vi förordar alltså en modell för företagshälsa som innefattar främjandet av mänskliga värden på arbetsplatsen, istället för enbart ekonomiska” (Maslach & Leiter, 2001: 37). Avslutningsvis att utgå från ett salutogent perspektiv är att intressera sig för vad som skapar hälsa. I motsats står patogenes som istället handlar om att utgå från befintliga hinder och brister (Eriksson & Lindström, 2006: 440).

Studier visar att arbetet upplevs som mindre stressfyllt tack vare en hög grad av kasam. Forskare förespråkar därför att lyfta diskussioner kring kasam vid utveckling av personalen för att få en framgångsrik organisation (Strausser & Lustig, 2003). Att hantera stress är av essens för förståelsen av perspektivet. Enligt en studie av alla yrken i Sverige är stress och psykisk arbetsbelastning den vanligaste anledningen till besvär i arbetet hos kvinnor och näst vanligast hos män (Arbetsmiljöverket, 2010b). Om handlingsutrymme bidrar med att kunna reducera stress och samtidigt har betydelse för kasam finns det även fog för att undersöka det vidare.(Arbetsmiljöverket, 2002). Det som dock är avgörande är hur den enskilde upplever höga arbetskrav, huruvida om dessa upplevs som *hanterbara*. Om man upplever kontroll över situationen samt om möjligheter till återhämtning finns (Arbetsmiljöverket, 2010b: 56).

1.4 Problemformulering

Handlingsutrymme lyfts ofta fram som något eftersträvansvärt, där en hög grad av handlingsutrymme ses som en indikator på arbetsplatsens beaktande av arbetsmiljöfrågor. Forskningen antyder att chefstjänstemäns handlingsutrymme har ökat på senare år, men hur upplevs det konkret av dem som befinner sig på dessa positioner? Hur upplevs handlingsutrymme egentligen i relation till vad som skapar hälsa?

Tjänstemän som jobbar nära politiker visar sig ha ett mångtydigt handlingsutrymme. Då de å ena sidan agerar inom förvaltningen och å andra sidan till en viss grad inverkar i det som tidigare setts som den politiska agendan. Forskningen har framförallt tidigare undersökt hur detta handlingsutrymme objektivt ser ut, eller ser ut ur en maktaspekt. Genom att fokusera på hur tjänstemän, närmare bestämt stadsdelsdirektörer inom Stockholms stad säger sig uppleva det formella handlingsutrymmet utifrån kasam (begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet) är ändamålet att härmed synliggöra en ny dimension av handlingsutrymme hos chefstjänstemän inom offentlig sektor. Ramen är själva det formella handlingsutrymmet och innehållet i ramen är det utrymme för agerande som stadsdelsdirektörerna skapar på egen hand genom sitt egna förhållningssätt.

Det formella handlingsutrymmet för en stadsdelsdirektör bestäms av de tre rationaliteter: instrumentell, strategisk och kommunikativ. Det handlar om att förhålla sig till de uppsatta ramar som finns för agerandet. Dessa ramar är övergripande prioriteringar i arbetet. Inom dessa ramar kan stadsdelsdirektören agera och förhålla sig till de övergripande ramarna. Ramarna kan ses som arbetsuppgifternas förutbestämda karaktär som består av tre på förhand definierade prioriteringsområden- det strategiska, det instrumentella samt det kommunikativa. Ett sätt att illustrera handlingsutrymmet på är som en tavla.

Syftet är att undersöka hur handlingsutrymmet upplevs hos stadsdelsdirektörerna och vad i detta handlingsutrymme som bidrar till mening, begriplighet och hanterbarhet?

2. Metod

2.1 Kvalitativ ansats

Kvalitativ forskning handlar om att intressera sig för kontexten och holismen, dvs. att se till situationen och samtidigt studera sociala entiteter (Bryman, 1997: 80). Kvalitativ forskningsmetodik lämpar sig väl för studiet av människors unika situationer. Planeringen av studien har följt Kvalets intervjuguide med: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering (Kvale, 1998: 12).

2.2 Urval och anonymitet

I denna uppsats har semistrukturerade intervjuer genomförts, vilket är bra då forskaren å ena sidan inte vill styra respondenterna för mycket vid intervjutillfället men å andra sidan inte eller vill ha för utsvävade svar (Bryman, 2004: 301-305). Intervjuerna har genomförts med totalt 7 stycken stadsdelsdirektörer inom Stockholms stad.

Inför genomförandet av intervjuer sändes en första förfrågan om deltagande ut den 25 april 2013. I mailet presenterade jag mig själv och gjorde en kort redogörelse av den uppsats jag skulle skriva. I förfrågan framgick beräknad tid för intervjuerna likaså betonades deltagarnas anonymitet. I vissa fall fick jag svar direkt och kunde boka in en intervju efter den första mailkontakten. I andra fall var det efter telefonkontakt som intervjuer bokades in. Totalt tillfrågades de 14 stadsdelsdirektörerna inom Stockholms Stad. I slutändan var det totalt 7 stycken som deltog, övriga svarade antingen inte alls eller uppgav sig ha förhinder för att kunna delta. Mellan den 20 maj och den 4 juni 2013 genomfördes intervjuer på stadsdelskontor runt om i Stockholmsområdet.

Att beakta en viss grad av anonymitet var av extra vikt just eftersom uppsatsen förhåller sig till psykosocial hälsa. Det är därmed svårt att veta om känslig information skulle kunna framkomma. Trots att betoningen legat på vad som främjar hälsa i handlingsutrymmet ansåg jag att det vore mest rättvist mot de respondenter som valt att delta att faktiskt erbjuda dem anonymitet. De respondenter som deltagit i uppsatsen har rangordnats med nummer mellan ett till sju, med randomiserad numrering. I och med att endast 7 av 14 stadsdelsdirektörer deltagit brister möjligheten till att ha en fullständig anonymitet. Men genom att inte beskriva något mer än så kring deras bakgrund eller hur stora kommuner de verkar inom har jag beaktat deras anonymitet i den mån som är möjlig i denna uppsats.

2.3 Validitet och reliabilitet

För att stärka en god begreppsvaliditet i intervjuerna är det viktigt att tydligt definiera vad som avses med varje begrepp. Detta görs i avsnittet den teoretiska referensramen. Vad jag avser med begreppen meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet problematiseras även i detta avsnitt, likaså hur jag definierar begreppet handlingsutrymme. Frågorna har inspirerats av Hansons tillämpningar av kasam i ledarskapet. De har även inspirerats av den intervjuguide som Antonovsky använder för att mäta kasam. På samma vis har frågorna

utformats inom ramarna för den syn på handlingsutrymme som här används. I uppsatsen ses handlingsutrymmet som något formellt, vilket stadsdelsdirektörerna sedermera förhåller sig till. Detta handlingsutrymmes ramar utgår från tre identifierade rationalitetsprinciper. Min förhoppning är att detta ska täcka in de olika delarna av handlingsutrymmet likväl som begreppet kasam.

För att säkra begreppsvaliditeten har jag genomfört två provintervjuer under två skilda tillfällen med vänner som har examen i folkhälsovetenskap. Detta för att jag vill få input på hur personer som är bevandrade med begreppet kasam tolkar de frågor jag utformat. Efter dessa två intervjuer togs både frågor i intervjumallen bort och lades till eftersom jag inte ansåg att frågorna mätte det de avsåg att mäta. Jag har även ändrat om i ordval för att på så vis förtydliga det jag efterfrågar. Tack vare de båda provintervjuerna har jag fått tillfälle att för mig själv förtydliga intervjuguidens innehåll så att varje fråga känns relevant. Efter justeringar och preciseringar har de riktiga intervjuerna genomförts.

Genom att använda semistrukturerade intervjuer kan varje enskild intervju anpassas efter intervjupersonernas förutsättningar och svar på de frågor som ställts (Bryman, 2004). Tack vare intervjudesignen har jag kunnat ställa följdfrågor kring för syftet intressanta resonemang som respondenterna presenterat. Detta har därmed underlättat min förståelse för vad respondenterna verkligen har menat eftersom otydligheter har kunnat förtydligas direkt. Därmed har innehållsvaliditeten kunnat stärkas genom att jag bett om förtydliganden kring vad de menat med specifika ord. Respondenterna har även kunnat be mig om förtydliganden kring vad jag menat med specifika ord. Detta hade inte kunnat göras vid alltför standardiserade frågor.

Vid genomförandet av en intervju pekar Kvale på att en intervjuare bör vara kunnig, strukturerad och tydlig, detta för att möjliggöra för en givande intervju. Samtidigt bör denne å ena sidan ha ett öppet förhållningssätt till det som sägs, men å andra sidan vara styrande och kritisk (Kvale, 1997: 182-183). Detta resonemang har jag haft med mig i bakhuvudet under uppsatsprocessen vad gäller den inledande kontakten med stadsdelsdirektörerna. En tydlighet i vad jag vill få ut av intervjun från första stund. Samtidigt beskriver Kvales förhållningssätt litegrann av det som jag poängterat ovan kring semistrukturerade intervjuer. Att låta respondenten komma till tals men samtidigt inte för den delen heller släppa de förberedda frågorna helt, vilket är en knepig balansgång att förhålla sig till. Reliabiliteten i en kvalitativ intervju avgörs i mångt och mycket i hur väldefinierad begreppsapparaten är. Tydlighet är

därmed A och O i såväl de metodologiska övervägandena såväl som i den teoretiska referensramen. Då referensramen sedermera mynnar ut i en analysram. Nackdelen med kvalitativ analys är bland annat bristen på att kunna generalisera resultaten mer än till den befintliga undersökningen (Bryman, 1997: 170). Denna uppsats kombinerar dessutom ämnesområden och teorier vilket gör den svår att jämföra resultatet med enskilda studier. Till skillnad om ämnesområdet hade varit mer utforskat så hade även generaliserbarheten kunnat öka. Generaliserbarheten hade även kunnat öka vid användandet av en kvantitativ ansats som ser det mer utifrån makronivå (Bryman, 1997: 175). Fördelarna är dock som nämns ytterligare i nedanstående avsnitt kring hermeneutik. För att analysera resultatet har hermeneutisk ansats använts, vilket nedanstående stycke kommer handla mer om.

2.4 Hermeneutisk ansats

Hermeneutik handlar om att klargöra för unika mänskliga förhållanden och sammanhang, att ha ett sådant förhållningssätt handlar om att söka efter budskap (Starrin & Svensson, 1994, 72-73). Via intervjuarens förståelse skapas forskarens syn på det studerade (Starrin & Svensson, 1994: 83). Detta har varit utgångspunkten i denna uppsats metodval för analysen, som utgår från en hermeneutisk analys. Hermeneutik handlar vidare om att ”tolka utsagor och handlingar, hur innebörder och intentioner hos unika människor, företeelser sedda i sina sammanhang av tid, rum, mening kan förstås”. (Starrin & Svensson, 1994:73). Det jag har intresserat mig för i analysen i uppsatsen är just att tolka vad stadsdelsdirektörerna säger utifrån handlingsutrymmet och vad i detta som bidrar till kasam.

Att som forskare utgå från små delar som skapar helheten, men samtidigt se helheten i det som studeras är viktigt inom denna forskningstradition. Starrin och Svensson uttrycker det som följande: ”Ett ord kan förstås genom att ses i en sats. Satsen får mening genom just det ordet. Satsen ger i sin tur mening åt stycket, vars sammanhang fördjupar förståelsen av texten” (Starrin & Svensson, 1994: 82). Vid bearbetningen av data har hermeneutiken varit inspirationskälla. Intervjuerna har transkriberats och lästs igenom grundligt för att därefter jämföras sinsemellan med syftet att hitta teman och underteman i materialet. Att transkribera intervjuerna har även avsett att öka reliabiliteten i uppsatsen, så att de svar som återges är helt korrekta i enlighet med vad som sades.

De underteman som påträffas har jämförts med varandra för att se likheter och skillnader för att nya deltolkningar ska uppkomma som sedan analyseras enligt den hermeneutiska cirkeln dvs. delen ses i förhållande till helheten i materialet, utefter vad som tycks vara mest rimlig. I och med att de svaren som återgavs liknande varandra i hög utsträckning är min förhoppning att en slags teoretisk mättnad har blivit uppnådd. Det är svårt att i förhand avgöra hur många intervjuer man bör genomföra för att ämnet ska bli uttömt men ett rimligt antagande är att ju fler intervjuer man genomför med samma frågor ju lättare är det att se om man uppnår en teoretisk mättnad eller ej (Esaiasson et al, 2007:191).

3. Teoretisk referensram

3.1 Att vara chefstjänsteman

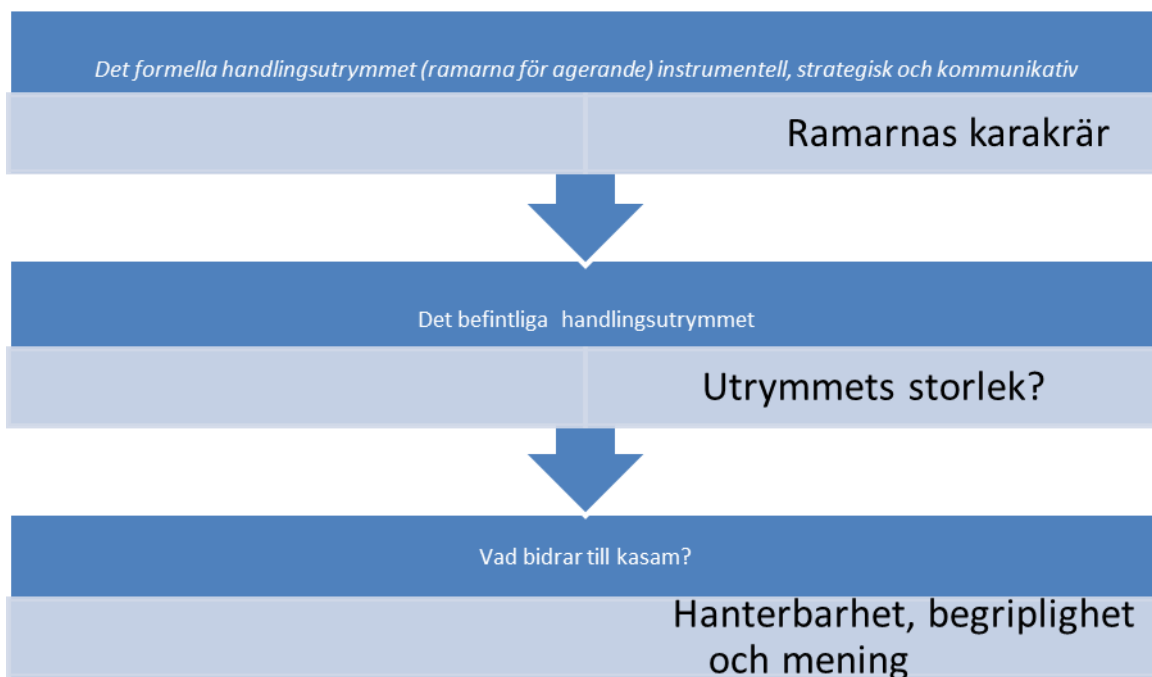
Som chefstjänsteman befinner man sig nära politikens utformning och har som uppgift att finnas till hands för dennes förfogande (Premfors et al, 2009: 172). Uppdraget för chefstjänstemän är sig mångsidigt, vilket i sig har utgjort ett intresse för mig att studera deras vardag vidare. Kontroverser råder inom forskningsfältet kring hur man bör se på tjänstemäns roll. Vissa anser att förvaltningen bör lyda direkt under politiken (Lundquist, 1998: 107). Emedan andra betonar att vara laglydig och agera statens tjänare, vilket kännetecknar ämbetsmannaskolan (Lundquist, 1998:107). Icke att förglömma dock är att ämbetsmannen påverkas av yttre ställda krav och förhållningssätt denne möter utifrån sin arbetsroll. Den som verkar inom förvaltningen behöver på ett eller annat sätt förhålla sig till den byråkratiska synen på ämbetsmannen som en rationellt beslutande aktör. Den traditionella synen på byråkrati grundar sig i förhållningssättet (Lundquist, 1998:108). Webers klassiska verk *Wirtschaft und Gessellschaft* har gett upphov till utbredningen av studiet kring rationalistiska ideal hos tjänstemän inom offentlig sektor. Weber hävdar att byråkratin består av rationalistiska ideal, där dominans via kunskap råder hos den stora massan tjänstemän (Weber, 1987: 92). Det institutionella ”reglerna” är av förpliktande slag likväl som frivilliga, det som ingår i tjänstemäns byråkratiska roll. Att vara tjänsteman är att vara underställd vissa ”ämbetsmannaplikter”, där specifika kompetensområden definieras. Detta är typiska kännetecken för byråkratin. Personen i fråga är ”underkastad strikt disciplin och kontroll under sin tjänsteutövning” (Abrahamsson, 2000: 55). Att agera som tjänsteman innebär sålunda att man har vissa yttre ställda krav på sig. Utifrån dessa krav har jag i denna uppsats omtolkat kraven som ”övergripande förutbestämda prioriteringar” som stadsdelsdirektören

har att förhålla sig i sin vardag. Detta grundar sig i att tidigare forskning har visat på kommunchefers handlingsutrymme i offentlig sektor utifrån att det har ett mångfacetterat innehåll, som kan utrönas handla om dessa tre prioriteringsområden i mångt och mycket. Den innehållsdefinition som används för att förstå stadsdelsdirektörers formella handlingsutrymme tar sin utgångspunkt i tidigare studiers resultat i vad chefstjänstemäns vanligen har att prioritera i sitt arbete (se Jonsson 2009: Jonsson et al, 2002, Moqvist, 2005). Dessa övergripande prioriteringar utgår i uppsatsen utifrån Oddvar- Eriksens modell kring rationalitetsprinciper som han betecknar styr chefers vardag (Oddvar-Eriksen, 1997).

3.2 Begreppen i relation till varandra

Uppsatsen ämnar besvara hur stadsdelsdirektörerna upplever sitt handlingsutrymme bidra till hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet. I nedanstående modell beskriver jag vad som kommer att presenteras i denna referensram och därefter besvaras i resultatet för att besvara uppsatsens syfte.

- 1) Först måste det formella handlingsutrymmets karaktär utredas, vad ser stadsdelsdirektörerna att deras ramar för agerande karaktäriseras av? Vilken rationalitet och vilket innehåll har ramarna för agerandet?
- 2) Innehållet i det befintliga handlingsutrymmet måste förstås för att därmed kunna utröna hur stadsdelsdirektörerna upplever att deras handlingsutrymme ter sig. Anser de sig ha ett stort eller litet befintligt handlingsutrymme? Det vill säga hur upplever de sin verklighet?
- 3) Inom det befintliga utrymmet för agerande ligger intresset för att förstå vad som bidrar till kasams komponenter. Vad i det befintliga handlingsutrymmet bidrar till begriplighet, mening och hanterbarhet?



Formella handlingsutrymmet och det befintliga vad i det genererar mening, begriplighet, hanterbarhet. (modell framtagen efter inspiration från Oddvar-Eriksson, 1997 & Hansson, 2013).

Vad i möjligheterna till agerande påverkar något av kasams komponenter i en positiv riktning, det handlar om att se vad som kan ses som hälsofrämjande komponenter. Det handlar om delar som påverkar välbefinnandet och den egna situationen i en positiv riktning, genom att identifiera vad i det befintliga handlingsutrymmet som medverkar till att stadsdelsdirektörerna upplever sin situation som begriplig, hanterbar och meningsfull är uppsatsens huvudfokus. Chefstjänstemäns möjligheter till agerande har tidigare visat sig vara mångfacetterat till sitt innehåll. Vad som avgör en persons handlingsutrymme är aktörens funktion i organisationen, dennes position samt arbetsuppgifter (Johansson, 2011:88). Det som i slutändan utgjort definitionen på själva handlingsutrymmet är utifrån inspiration från den definition som Oddvar-Eriksen har gjort. Analysramen har utvecklats från modellen men samtidigt har andra teoretikers tankar infogats i analysramen. Analysramen kan samtidigt sägas beskriva vad arbetsinnehållet består av för prioriteringar som påverkas av att vara chefstjänsteman i en organisation.

3.3 Handlingsutrymme, kasam och omvärld

Detta formella handlingsutrymme kommer genomgående att beskrivas utifrån tre rationalitetsprinciper. Det baseras på tidigare forskning kring vad högt uppsatta tjänstemän

vanligen lägger sin arbetstid på, det sätter ramarna för agerande. Det är dessa principer som identifierats som något att prioritera och därmed något att förhålla sig till i vardagen. Att det ses som formellt handlar om att det är det på förhand definierat handlingsutrymme inom vilket ramarna för agerande sätts utefter. Min förhoppning är att ytterligare kännetecknen för vad ramarna karaktäriseras av ska framkomma i detta resultat. Huvudfokus i uppsatsen är att undersöka vad i det befintliga handlingsutrymmet som bidrar till begripligheten, hanterbarheten och meningsfullheten.

Dessa tre principer som beskriver det formella handlingsutrymmet är som nämnts tidigare den instrumentella rationaliteten, den kommunikativa samt den strukturella rationaliteten. Inom ramarna sätts förutsättningarna för stadsdelsdirektörernas agerande. Därmed utgår jag ifrån att stadsdelsdirektörerna har tre grundläggande prioriteringar som karaktäriserar deras formella handlingsutrymme.

Oddvar- Eriksens modell vidareutvecklas i denna uppsats utifrån tidigare studier som gjorts på kommunchefer (Jonson et al, 2002) samt Moqvist studie (2005) gjord på chefer inom stadsdelsförvaltningen för att täcka in ytterligare aspekter av det formella handlingsutrymmet. Analysramens komponenter används för att förstå stadsdelsdirektörernas formella handlingsutrymme. Frågor kommer att ställas hur stadsdelsdirektörerna upplever att de måste förhålla sig till rationalitetstypernas, för att därigenom se vilken prioritering som sätter ramarna för agerandet. Men jag vill även ta reda på hur *utrymmet för agerande* inom det befintliga formella handlingsutrymmet ter sig. Vad i det befintliga utrymmet för agerande bidrar till kasam?

Det vill säga vad bidrar till att stadsdelsdirektörerna upplever begriplighet? Vad i handlingsutrymmet bidrar till att de upplever meningsfullhet? Vad i handlingsutrymmet bidrar till hanterbarheten? Huvudintresset i uppsatsen är att se vad i handlingsutrymmet som bidrar till kasam.

3.4 Rationalitet

För att konkretisera synen på det formella handlingsutrymmet redogör jag i nedanstående del för de tre rationalitetsprinciperna för att identifiera de övergripande prioriteringarna i arbetet.

3.4.1 Operationaliserande av rationaliteten

Rationaliteterna sammanfattar övergripande prioriteringar som sätter ramarna för agerandet. Den *instrumentella rationaliteten* utgår från resultatfokus, effektivitetsanspråk och är av icke-social karaktär dvs. ensamarbete. Agerandet står sig ständigt i relation till uppsatta regler (Oddvar-Eriksen, 1997: 41). Den instrumentella rationaliteten utvidgas härmed även till att handla om att planera tid och prioritera kring skilda uppgifter, att sätta sig in och få uppfattningar kring ramar, mål etc. (Moqvist, 2005: 42).

Den *kommunikativa rationaliteten* handlar om kommunikation, här prioriteras istället att uppnå enighet. En förståelseorienterad inställning innebär att de egna ambitionerna åsidosätts (Oddvar-Eriksen, 1997: 45). Den rationella kommunikationen innebär att bortse från egna ”affekter eller egna omedelbara intressen”. Via argumentation skapas förståelse för varandras synpunkter (Oddvar-Eriksen, 1997:49). Det förstås här som att stadsdelsdirektörerna prioriterar att komma fram till enighet. Även Oddvar-Eriksens tankegång kring att beslut som tas enligt synsättet ska vara fokuserat på effektivitet och vara resonliga appliceras i denna uppsats (Oddvar-Eriksen, 1997: 53). Beslut som är grundande i kommunikativa dialoger ligger till grund för värden och intressen som i sin tur kan nå acceptans som normativa förhållningssätt inom gruppen (Oddvar-Eriksen, 1997: 56). I sammanhanget förstås den kommunikativa rationaliteten förutsätta socialt agerande gentemot kollegor för att tillsammans nå enighet och att ha som ingång att se till det bästa för organisationen.

Då kommunikationen påverkas av värderingar och där ändamålet är att agera utefter *resultat och mål* handlar det om en *strategisk handling*, vilket ingår i den *strategiska rationaliteten*. I uppsatsen förstås det som att resultat och mål som övergripande prioriteringar är av vikt att förhålla sig till. Det är situationer där långsiktigt agerande står i fokus, att förutse vad som ska ske i framtiden är av essens. Denna nivå handlar vare sig inte om enmansarbete eller direkt kommunikativt konsensusskapande ambitioner (Oddvar- Eriksen, 1997: 47). Utvecklingen av hela verksamheten utgör här förståelse för den strategiska rationaliteten, att jobba via visioner och att prioritera organisationens framtida inriktning (Moqvist, 2005: 156-157).

Jonsson hävdar att chefer inom offentlig sektor måste vara ”tre steg före”. Att jobba med ekonomisk utveckling och intressen, via målplaner styrdokument, övergripande policys. (Jonsson et al, 2002: 62).). Det rör sig om sådant som är resultatfokuserat, som samtidigt finns på en övergripande nivå (Jonsson et al, 2002:62). I förvaltningssammanhang innebär

det att ha en övervakande funktion gentemot nämnder, medverka i kommundemensamma strategier samt bygga upp kunskapen om förhållandena i förvaltningarna (Jonson et al, 2002: 56-57).

3.4.2 Konkretiserande av kasam

Ursprungsmodellen för kasam utgår från att upplevelsen av kasam kan variera mellan olika livssektorer, såsom privatliv, relationer arbete. Det handlar i slutändan om en person upplever sig ha någon livssektor som denne själv upplever som viktig. Så Antonovksy hävdar aldrig att endast en sektor kan ge ett enhetligt svar på personens kasam i hela livet. Dock är arbetsplatsen en av fyra arenor som enligt Antonovksy har stor betydelse i en människas liv (Antonovksy, 1991:45- 46). Därmed kan man inte påstå att arbetsplatsen kan ge ett svar på personens kasam i hela livssfären. Utan endast säga hur det sägs upplevas på en väsentlig arena, som tar stora delar av tiden. Vi kan därmed få reda på vilka delar av handlingsutrymmet på arbetet som bidrar till begripligheten, hanterbarheten och meningen.

Det som gör något hanterbart är själva handlingen, vad vi gör och hur vi gör något. Det som istället gör något begripligt är hur vi förstår vår vardag, det handlar om hur vi tänker kring den. Slutligen våra värderingar och känslor inför vår vardag är det som skapar meningsfullheten (Hanson, 2013). Frågor kring upplevelsen av handlingsutrymmet och arbetets innehåll kommer vid intervjuerna att ställas utifrån dessa tre utgångspunkter.

Nedanstående tabell konkretiserar vad de olika delarna av kasam handlar om.

Meningsfullheten är den känsla en person har inför situationen, det besvarar vilka värderingar som uppfattas som viktiga. Begripligheten är förståelsen för situationen, det handlar om hur personen i fråga tänker kring sin situation. Slutligen vad och hur personen väljer att agera det är det som gör någonting hanterbart (Hanson, 2013: 88-89).

Nivåer i rummet	Innehåll	Hos människan	I kasam
Filosofi	Etik och värderingar	Känslan	Meningsfullhet
Teori	Begrepp och förståelse	Tanken	Begriplighet
Praktik	Vad och hur vi gör	Handlingen	Hanterbarhet

(Modell hämtad från Hanson, 2013:88).

Kasam handlar i sin helhet om att se holistiskt på hela livssfären, hur denna upplevs påverkar den psykosociala hälsan. Motivet till att använda kasam för att förstå stadsdelsdirektörernas situation görs mot bakgrund av att ett salutogent ledarskap är en god värdegrund såväl som inriktning i arbetet, som den enskilde kan förhålla sig till. Enligt Hanson handlar teorin om: ”känsla av sammanhang som följer av denna idé är en tankemodell som hjälper ledaren att utforma ett ledarskap som är bra för både människan och för verksamheten” (Hanson, 2010:28).

3.5 Operationaliserande av kasam

I denna uppsats utgör fokus arbetsplatsen, hur kasam upplevs i övriga sammanhang av livet åsidosätts. I boken salutogent ledarskap *för hälsans framgång* skriven av Hanson förs diskussioner gällande chefers utmaningar för att nå framgång som ledare. Att beakta kasam är ett sätt att jobba för hälsofrämjande arbetsplatser (Hanson, 2013: 11). Boken gör en djupdykning i kasam som teori och dess tillämpbarhet för ett hälsosamt ledarskap utreds. I denna uppsats är snarare utgångspunkten vad som skapar hälsa hos den enskilda ledaren, eftersom jag undersöker vad som bidrar till kasam i stadsdelsdirektörernas befintliga handlingsutrymme.

Antonovskys frågeformulär med totalt 27 frågor som används för att tolka en persons kasam i sitt liv som helhet har använts på skilda sätt inom forskningen för att beskriva människors livstillstånd. Eftersom kasam begränsas till arbetslivet har endast inspiration till frågorna hämtats från frågeformuläret (Antonovsky, 1991).

3.5.1 Hanterbarhet

Hanterbarheten handlar om att personen i fråga behärskar utmaningar och kan stå emot de prövningar denne ställs inför (Hanson, 2013:141). Hanterbarheten uttrycker det som vi direkt kan se och göra något åt (Hanson, 2013: 88-89). Såsom uttrycktes tidigare så står hanterbarheten för själva agerandet. För att hanterbarheten ska upplevas som god krävs det att det råder en balans mellan de utmaningar och krav som arbetstagaren möter i sin vardag. Det rör sig om hur väl arbetstagaren upplever att denne förfogar över tillämpbara metoder för att hantera sin vardag. Slutligen föregås en god hanterbarhet av att arbetstagaren upplever att

denne får agera utefter sina egna premisser kring hur denne vill utföra sitt arbete (Hanson, 2013:141–142). Hanterbarheten är snarlik det som inom forskningen benämns som coping-strategier, dessa utgår endast från individen själv. Emedan hanterbarheten i kasam är beroende av omgivningens påverkan (Hanson, 2013: 143- 144). Rent konkret handlar hanterbarheten om att känna inflytande i sin vardag dvs. att exempelvis vara den som har makten över att själv kunna påverka sin egen arbetstakt (Hanson, 2013: 148-149).

3.5.2 Begriplighet

Begriplighetsnivån rör sig om att man innehar en förståelse för de begrepp och de sammanhang man verkar inom. Denna nivå handlar om att kunna reflektera kring sitt handlingsmönster på ett mer teoretiskt plan (Hanson, 2013: 88-89). Begriplighet innebär att uppleva sig ha koll på situationen (Hanson, 2013: 120). Hanson redogör för ett par punkter som sammanfattar begripligheten.

- Känna till historien
- Kunna överblicka helheten
- Förstå uppdraget
- Känna sig själv
- Känna andra
- Kunskap för sin uppgift
- Begripa sig på folk
- Veta om man lyckas
- Vara informerad

(Hanson, 2013:125).

3.5.3 Meningsfullhet

Meningsfullhet är abstrakt det rör sig om vad som styr en persons agerande. Att påstå att det är inre drivkrafter skulle kunna vara ett sätt att se på meningsfullheten. Ett annat är att se det som ”idéer och värderingar som styr oss” (Hanson, 2013: 88-89). Meningsfullheten innebär att en person i fråga upplever något som värt att investera tid och engagemang i (Hanson, 2013: 95). Det är en motivationsfaktor som driver människan framåt (Hanson, 2013: 97). Det är en utveckling som sker både dels på ett personligt såväl som kompetensmässigt plan (Hanson, 2013: 99). Det som skapar motivation i uppgifterna är då personen i fråga känner att denne vet bakgrunden till varför denne genomför något. Om personen i fråga i sin tur vet vad

arbetet och insatsen kommer att leda till, bidrar det positivt till motivation för att ta sig an det (Hanson, 2013: 101). Att fråga sig varför man gör något ger enligt Frankl ett svar på huruvida något är meningsfullt eller ej (Hanson, 2012: 99).

För operationalisering av kasam i denna uppsats används Hansons modell och teoretiska förhållningssätt till varje begreppslig del av kasam som vi sett exempel på här ovan. I Hansons modell ligger intresset på skapandet av hälsa i arbetet, så görs även i denna uppsats (Hansson, 2010: 30). De resurser som finns till förfogande är de som i sin tur avgör den individuella hälsa (Hansson, 2010:32). Det handlar om vilka resurser som finns tillhands i det befintliga handlingsutrymmet, resurser som bidrar till begripligheten, meningen och hanterbarheten.

4. Resultat

I nedanstående resultat kommer inledningsvis en presentation av synen på det formella handlingsutrymmet att göras. Sedan konkretiseras ytterligare vad i det befintliga handlingsutrymmet som bidrar till kasams tre komponenter mening, begriplighet och hanterbarhet. Resultatet struktureras utefter den strategiska, instrumentella och kommunikativa rationaliteten.

4.1 Strategisk rationalitet

Ramarna för agerandet bestäms utifrån att prioritera politiken, förvaltningen och medborgarna. Detta inbegriper alltså det formella handlingsutrymmet som handlar om övergripande prioriteringar i arbetet. Handlingsutrymmet upplevs utifrån de befintliga ramarna som stort. Stadsdelsdirektörerna upplever sig ansvara på frågan *hur* saker och ting ska genomföras. De ser sig ha ett stort handlingsutrymme i relation till att förhålla sig till de övergripande prioriteringarna.

Stadsdelsdirektör 1: ”Politiken är vad och professionen är hur”.

Professionen tolkar jag som att stadsdelsdirektören syftar på alla de som verkar inom förvaltningen som tjänstemän, med skilda professionella tillhörigheter. Det befintliga handlingsutrymmet upplevs generellt sätt som stort utifrån att leverera resultat, men bestäms framförallt av det politiken vill ha:

Stadsdelsdirektör 3 ”Jag tycker nog att jag i mångt och mycket har ett stort handlingsutrymme, alltså det är ju de lagar vi har, kommunfullmäktiges mål och beslut

och så vidare men hur vi ska komma dit, hur vi ska göra det finns ofta ett ganska stort handlingsutrymme det kan jag ju tycka”.

En annan poängterar också att det är av essens att förhålla sig till att leverera övergripande resultat för verksamheten, detta bidrar till en begriplighet i uppdraget:

Stadsdelsdirektör 2: ”Jag tycker att jag har ett väldigt stort handlingsutrymme, ja verkligen, så länge jag levererar. Jag har ett handlingsutrymme hur jag vill göra det, det lägger sin ingen i. Det enda är att jag gör det, då kan jag ju göra vad jag vill, ingen kollar mig på det sättet, så länge jag håller mig till regelverket, det måste sitta i ryggmärgen”.

I citatet ovan framgår en syn på att faktiskt inneha en stor möjlighet till att själv avgöra vad man vill förlägga sin tid på. Känslan av att ha kontroll över situationen ger uttryck för en känsla av begriplighet.

Stadsdelsdirektör 2:” Ingen lägger sig i detaljerna i mitt arbete så länge jag levererar det som är bestämt då kan jag syssla med det jag vill, så länge budgeten är i balans, jag får folk glada och nöjda”...

Inledningsvis går det härmed att uttyda att leverera resultat i förhållande till de uppsatta mål som finns är det som framförallt sätter ramarna för agerandet. Men ramarna för agerandet sätts inte bara av att leverera allmänt. Det handlar om att leverera det politiken vill ha, detta visar sig genomgående bidra till begripligheten i arbetet, dels av se arbetet som klart och tydligt:

Stadsdelsdirektör 6: ”Vårt uppdrag är väldigt klart och tydligt, eller jag upplever det väldigt klart och tydligt. Sen hur det här uppdraget ska utföras det är helt fritt, det är ingen som lägger sig i hur jag styr om förvaltningsutrymme”.

Stadsdelsdirektör 3: ” Alltså det är klart, reglerna kan jag inte påverka dem har vi ju, lagar, kommunfullmäktigebeslut, mål och policys som finns som jag ska förhålla mig till. Men jag känner inte att de begränsar mig och styr mig så mycket i vardagen, det är ju mer mina medarbetare som är närmare verksamheten som styrs av det. Jag tycker nog att ganska mycket kan jag styra och påverka själv det är mycket uppgifter jag styrs av som har vi att vi ska lämna in en titalrapport så styrs min vardag av att, av den agendan om man säger så”.

Här framgår man inte känner sig begränsad av de som måste förverkligas, dock avgörs agendan av det som är aktuellt för tillfället. Att man upplever handlingsutrymmet som klart och tydligt kan kopplas till att man upplever det som begriplighetsskapande. Det framgår att

man själv ser sig ha förutsättningar för att påverka vad man ska lägga sin arbetstid på, samtidigt är man styrd av det övergripande fokuset på resultat.

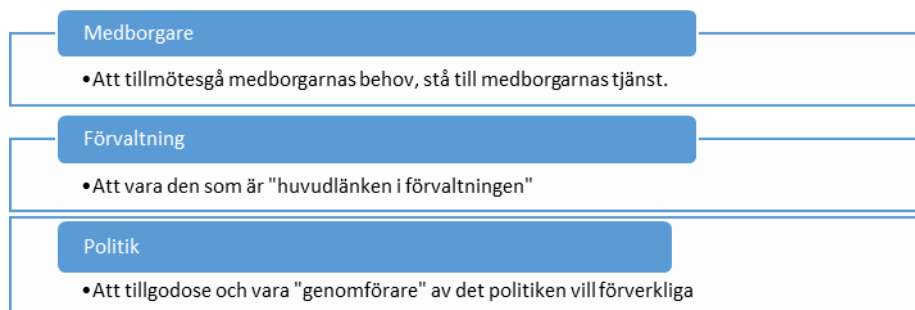
Stadsdelsdirektörerna upplever sig sålunda styrd av att jobba mot mål och policys i det dagliga arbetet. Att förhålla sig till de tre ramarna för agerandet det vill säga att förhålla sig till politiken, till förvaltningen samt till medborgarna är den viktigaste prioriteringen i arbetet. Denna prioritering visar sig bidra till begripligheten:

Stadsdelsdirektör 4: ”Det är ju lite olika grenar, det yttersta är att jag är föredragande åt den lokala politiska nämnden, en gren är att jag är Stockholm stads företrädare här ute, jag är inte anställd här ute utan av kommunstyrelsen och placerad här ute och det tredje att hålla ihop förvaltningen dess olika grenar”.

Stadsdelsdirektör 6: ”Leda förvaltningen, se till att nämnds mål är uppfyllda, till syvende och sist se till att stockholmarnas vardag fungerar”.

Stadsdelsdirektör 5:”Hålla ihop förvaltningen, leda och styra förvaltningen, fullmäktiges mål, se till att kommunikation stadsdelsnämnd fungerar”.

Dessa citat ger uttryck för att ramarna förutbestäms av dessa tre delar:



Ramarna förutbestäms av politiken, som innebär konkret att man ska leverera resultat i förhållande till politiken, de vill se förändringar och att stadsdelsdirektören tillsammans med förvaltningen levererar resultat. Den strukturella rationaliteten prioriteras i stor utsträckning i arbetet. Stadsdelsdirektörerna ser det i mångt och mycket som att visioner styr arbetet, detta måste prioriteras och gör arbetet begripligt:

Stadsdelsdirektör 1: Jag ser policys, regler och politiska beslut som en ram, sen inom den ramen är en ganska stor ram, så det finns ett ganska stort handlingsutrymme”.

Stadsdelsdirektör 7: ”Mitt uppdrag är att se till att X når den vision som är satt för 2030, det är mitt huvuduppdrag, sen kan det utformas på väldigt många sätt”.

Jag har i uppsatsen identifierat skilda delar som *bidrar* till olika delar av kasam. Det som bidrar till själva *begripligheten* i det befintliga handlingsutrymmet framkommer vara att förhålla sig till de övergripande ramarna för agerandet. Detta består sålunda som nämnts av att förhålla sig till politik, förvaltning och medborgare- men hur mer exakt?

4.1.1 Politiken

Det handlar om en slags medvetenhet inför politikens betydelse som delvis bidrar till begripligheten:

Stadsdelsdirektör 7: ”Saker bestäms i stadshuset och går upp i centrala förvaltningar, sen är det upp till oss att med entusiasm och uppfinningsrikedom genomföra det som bestäms någon annanstans och det är ju ganska behagligt sätt att jobba på”.

Stadsdelsdirektör 5: ”Fullmäktiges budget styr ju, det kan jag inte avvika jättemycket ifrån”.

Stadsdelsdirektör 4: ”Stadsdelsdirektörens uppdrag är att jobba utifrån de intentioner, de politiska viljor som finns och det är inget märkvärdigt med det”.

Detta i att jobba för att förverkliga dessa politiska viljor kan ses skapa en begriplighet i arbetet. Det uttrycks även att stadsdelsdirektörerna har ett krav på sig gentemot politiken:

Stadsdelsdirektör 7: ”Tillgodoser man inte politikens behov så blir man rökt rätt snabbt”

Stadsdelsdirektör 2: ”Och man måste förstå, har man inte en bra relation till sin ordförande, så är du rökt”

Stadsdelsdirektör 3: ”Men det är klart det är en utmaning den politiska majoriteten i alliansen de har en väldigt höga ambitioner. Och det gäller ju att vi försöker möta upp det på bästa sätt och det är klart det är en utmaning. Och klara det”.

Att jobba gentemot politiken visar sig även handla om att tänka långsiktigt och agera för framtiden, en stadsdelsdirektör hävdar att förhålla sig till politiken inte handlar om att jobba för samstämmighet:

Stadsdelsdirektör 1: ”Nä inte konsensus om uppdraget utan driva framåt vad är nästa steg, och jag vill ligga steget före, tänka väldigt proaktivt, tänka framåt”.

I detta resultat har jag funnit delar som talar starkt för att stadsdelsdirektörerna upplever sig ha en slags trygghet inför kraven i sitt befintliga handlingsutrymme som kan ses bidra till hanterbarheten:

Stadsdelsdirektör 5: ” jag styrs av kvalité”

Det är strategiska frågor som framförallt upptar stadsdelsdirektörernas tankar, som direktörerna betonar ha stor relevans i deras vardag.

Stadsdelsdirektör 2: ”Jag jobbar ständigt efter ettårs- hjulet”

Ettårshjulet och att förhålla sig till uppsatta kriterier kan ses bidra med en slags trygghet inför uppdraget och bidra till hanterbarheten i arbetet.

4.1.2 Visionen

Stadsdelsdirektörerna upplever sig framförallt vara styrda av resultatfokus och visioner för sitt agerande som också gör arbetet begripligt. Det handlar om att jobba med utgångspunkt i att agera för framtiden. Visionen 2030 är en handlingsplan som finns som en övergripande målbild för politiken inom Stockholms stad. Men visionen är också en prioritering som stadsdelsdirektörerna har att förhålla sig till, det gör uppdraget begripligt att förhålla sig till en övergripande prioritering.

Stadsdelsdirektör 7: ”Mitt uppdrag är att se till att X når den vision som är satt för 2030, det är mitt huvuduppdrag, sen kan det utformas på väldigt många sätt”.

Politikens förväntningar och visionen är sålunda sådant som bidrar till att uppdraget är förutsägbart dvs. *begripligt*. Visionen bidrar inte bara till begriplighet för direktören själv utan även för dennes medarbetare. Det är därmed av essens för stadsdelsdirektören att förhålla sig till själva visionen i sin vardag. En av stadsdelsdirektörerna påvisar hur denna kopplas isär till att handla om vad skilda verksamheter ska göra. D.v.s. Det kan möjliggöra en begriplighet även för de anställda inom förvaltningen.

Stadsdelsdirektör 2: Allt utgår från vision 2030, sen bryts den ned till, sen har vi ju den som är medarbetaråtaganden, hur kan vi medarbetare bidra till vision 2030, så man bryter ned den. Vi ex. jobbar för en vision X och sen ska enheterna ha en egen vision också. Sen också om du är förskolelärare så ska du och din chef komma överens om vad du ska bidra med för att komma fram till de här fantastiska resultaten”.

Det är att leverera utifrån de konkreta insatser som framkommer som relevant:

Stadsdelsdirektör 1: ”Jag är väldigt intresserad av våra kärnfrågor, hur kan man utveckla vård och omsorg, hur kan infrastrukturen och så bli bättre, hur kan utbildningssystemet bli bättre, där känner jag att jag kan påverka jättemycket”.

4.1.3 Kollegor

Den andra delen som sätter ramarna för agerandet och som stadsdelsdirektörerna i sitt befintliga handlingsutrymme måste förhålla sig till är förvaltningens anställda. Att agera som ledare påtalas flera gånger som att det måste fungera, det gör arbetet begripligt:

Stadsdelsdirektör 5: ”Medarbetarna ska ha det bra, jag vill sätta kommun X på kartan”.

Att jobba för medarbetarnas välmående har beskrivits som relevant i den teoretiska referensramen kring den strategiska rationaliteten som även framkommer som en viktig prioritering i arbetet för stadsdelsdirektörerna. Citatet ovan om att sätta kommunen på kartan påvisar återigen att ett fokus finns på att uppnå mätbara och goda resultat. Det är i mångt och mycket stadsdelsdirektören själv som sätter ribban för samarbetet inom den egna förvaltningen, att ha ett stort utrymme för agerande i relationen till de anställda bidrar till en känsla av *begriplighet*.

Stadsdelsdirektör 6: ”Hur ofta förvaltningsledning, kommunicera enhetschefer bestämmer jag helt själv”.

Men en god relation till förvaltningen visar sig även om att skapa goda förutsättningar för en god dialog inom förvaltningen. Det kan ses som en drivkraft i arbetet att jobba för att förvaltningen ska agera tillsammans, det vill säga en *meningsskapande* komponent.

Stadsdelsdirektör 5: ”Har vi inte medarbetare som är delaktiga, som trivs på jobbet och mår bra då levererar vi ingen bra verksamhet heller, det blir ingen kontinuitet för våra brukare och det är det som driver oss”.

Här ser vi att medarbetarna ska känna trivsel i arbetet är något som också *medför mening* för den enskilde stadsdelsdirektören för i slutändan är det att skapa mening för stockholmarna som är det viktigaste, (något jag kommer att beskriva mer under nästa rubrik). Vi ser återigen att ramarna för agerande i hög utsträckning förutbestäms av att leverera resultat, dvs. den strategiska rationaliteten är en viktig prioriteringsordning i arbetet. Men inom dessa ramar förhåller sig direktörerna i stor utsträckning till att ”hålla ihop förvaltningen”. Dialogen med kollegor visar sig vara en viktig del i detta, dels att förankra sina idéer hos medarbetarna och dels genom att de ska få gehör för sina åsikter. En av direktörerna uttrycker att det meningsfulla i arbetet är att:

Stadsdelsdirektör 6: ”Bidra till klimat för cheferna i förvaltningen”.

Handlingsutrymmets ramar baseras sig på politik, förvaltning och stockholmarna det bidrar till begriplighet men att förhålla sig till förvaltningen och stockholmarna genererar även mening.

4.1.4 Medborgarna

Stockholmarna är den delen i det befintliga handlingsutrymmet som dels bidrar till en begriplighet i arbetet men även en meningsfullhet:

Stadsdelsdirektör 5: ”Ja, det tycker jag är så tydligt, det är självklart för mig, det är medborgarna, att dom får en bra verksamhet och kvalitet i det vi gör, det är absolut det som driver mig och det är det jag sa då jag pratade om hälsosamt ledarskap att alltid kunden i fokus för det är det som det handlar om, jag menar har vi inte medarbetare som är delaktiga som trivs på jobbet och mår bra då levererar vi ingen bra verksamhet heller, det blir ingen kontinuitet för våra brukare och det är det som driver oss”.

Att leverera kvalitet till stockholmarna är det som tycks upplevas som mest meningsskapande i slutändan. Men i citatet ovan framkommer även relevansen av att de anställda i förvaltningen ska känna en meningsfullhet i sitt jobb, vilket jag har varit inne på i avsnittet ovan. Att agera för att uppnå resultat visar sig även handla om att jobba för stockholmarnas bästa, det bidrar på ett sätt till begripligheten.

Att ha kunden i fokus och agera för att uppnå resultat gentemot medborgarna, visar ytterligare på det visionärstänkandet som ingår i den strategiska rationaliteten. Ledarskapet genomsyrar inte bara relationen till förvaltningen utan handlar även om att i slutändan bistå medborgarna med en god kvalitet. Flera av stadsdelsdirektörerna återkommer till att jobba för medborgarnas bästa, i slutändan är det övergripande ansvaret att agera för medborgarnas bästa.

Det framkommer även vara det som i slutändan upplevs som det som genererar mest *mening* i arbetet:

Stadsdelsdirektör 6: ”Till syvende och sist är det ju att se till att stockholmarnas vardag fungerar”.

Stadsdelsdirektör 3: ”Det som styr är att skapa värde för dem vi är här för”.

Stadsdelsdirektör 5: ”Medborgarna att dem får en bra verksamhet och kvalitet”

Stadsdelsdirektör 4: ”Folk ska trivas få goda förutsättningar, att känna stolthet för sin stad, så det känns jätte meningsfullt att jobba med de här frågorna”.

Stadsdelsdirektör 4: ”Vision 2030, där man vill då och det är helt rätt man vill vara stad i världsklass. Där då våra medarbetare ser sin roll i att man ska trivas och må bra i Stockholm”.

På frågan vad driver dig i ditt arbete? svarar en av stadsdelsdirektörerna:

Stadsdelsdirektör 1: ”Att uppnå resultat”

Samma stadsdelsdirektör fortsätter sedan och konkretiserar vad resultatet innebär i praktiken:

Stadsdelsdirektör 1: ”Uppnå de mål politiken har satt och ge så bra service som möjligt åt stockholmarna. En sak är att uppnå våra mål och en sak att vara så serviceminded som möjligt. Så jag svarar ex alltid i telefon eller ringer tillbaks, så har den personen gjort sig besväret att söka upp mitt telefonnummer då ska jag ringa tillbaka. Så jag lägger servicenivån ganska högt och det tycker jag är viktigt. Det är också resultat liksom är det här en serviceminded organisation då måste alla jobba på det sättet”.

Återigen ser vi att det är att beakta medborgarna som ses ha stor vikt, det är de som är närmast verkligheten. Att jobba för specifika resultat innebär i slutändan att man jobbar för stockholmarna. *Uppföljningar* som visar på *medborgarnas syn* på det man åstadkommit är en ytterligare dimension på *meningsfullheten* i arbetet. En av direktörerna uttrycker det som att mening skapas av att exempelvis:

Stadsdelsdirektör 1: ”Nu har vi uppnått det här fantastiska resultatet och vad är det som gjorde att vi nådde dit, att det blev så bra”.

En annan visar på:

Stadsdelsdirektör 6: ”Nu fick vi ju brukarundersökningen från förskolan, våra föräldrar är mycket nöjda, det är det som är drivkraften”.

Detta kan även ta sig i uttryck i rapporter för kommunens verksamhet om hur nöjd man är med den offentliga servicen:

Stadsdelsdirektör 7: ”Ex. hemtjänstundersökningen och det visar sig att vi ligger så jädra bra till”.

Ytterligare uttryck för att man jobbar för Stockholmarna i slutändan framgår i nedanstående citat:

Stadsdelsdirektör 1: ”Dels är det måluppfyllelse att vi ska uppnå de mål de har satt, sen ska vi använda pengarna så smart som möjligt och sen jobbar vi mot visionen och det är Stockholm i världsklass och för mig handlar det om liksom om små saker varje dag”

En inställning där det viktigaste i slutändan är att göra stockholmarna nöjda, som visar sig vara det som anges skapa *mening* i arbetet. Det är en inre drivkraft som gör att jobbiga delar i arbetet känns värda att bemästra. Det kan ses som den största meningsskapande komponenten i det dagliga arbetet. Detta påvisar alltså att den viktigaste delen för att generera mening i arbetet är utifrån att leverera goda resultat gentemot stockholmarna. Det är prioriteringsordningen den strategiska rationaliteten som visar sig ha mest betydelse för den meningsskapande delen.

4.2 Instrumentell rationalitet

Det som går under benämningen den instrumentella rationaliteten, dvs. handläggning av enskilda ärenden upptar endast en marginell del av det befintliga handlingsutrymmet. I den mån stadsdelsdirektörerna läser in sig så framgår den delen av arbetet som hanterbart. I den teoretiska referensramen utgår jag från att detta är en prioriteringsordning i arbetet, det visar sig förutsättas fungera i det dolda.

Stadsdelsdirektör 5: ”Det är mest på kvällar och restid”

Stadsdelsdirektör 4: ”Alltså att sitta där vid stolen och läsa mail det gör jag mellan sju och halv åtta på morgonen sen är det liksom full fart”.

Stadsdelsdirektör 2: Jag handlägger inga ärenden och så där, andra gör det. Men jag måste ändå sätta mig in i saker, ja just det man måste vara påläst, sen är det här inte ett jobb mellan 8-5, man läser ibland hemma, på veckoslutet.

Detta kan ge uttryck för en slags trygghet inför uppdraget som helhet, man vet vad som förväntas av en att åstadkomma. Det befintliga handlingsutrymmet karaktäriseras inte av att handlägga ärenden i stor utsträckning. Handlingsutrymmet är stort då det kommer till att själv avgöra när man vill göra enskilda delar i arbetet som benämns som den instrumentella rationaliteten, dvs. att vara påläst och insatt, så kallad egentid för att exempelvis sätta sig in i ärenden.

Det är inte något man funderar så mycket kring i vardagen. Istället förväntas man att vara påläst i den mån det behövs. Men detta ses inte som en huvuddel i det befintliga uppdraget. Det är något som sker utöver de ordinarie uppgifterna, förhållningssättet till att läsa in sig ger uttryck för en hanterbarhet hos stadsdelsdirektörerna.

Samma direktör som ovan fortsätter sedan apropå inläsning och egen handläggningstid:

Stadsdelsdirektör 2: ”Det är väl det här jag har inga rutiner, ingen dag är den andra dagen lik, jag har inga egna uppgifter där jag ska skriva fram något visst. Utan det är andra som har den typen av uppgifter, när det gäller beslut till nämnden jag har läst varenda en jag har gett synpunkter”.

En av direktörerna framhäver att enskilt ägna sig åt att läsa på inte behövs i så stor utsträckning i vardagen:

Stadsdelsdirektör 7: ”Jag behöver inte läsa in mig, det blir jag av att gå på möten”.

Detta upplevs som en självklar del som uppdraget måste innehålla, som något som per automatik måste fungera. Att vara påläst prioriteras i mindre utsträckning härleder jag i denna

uppsats till att det handlar om en trygghet inför kraven som ställs, man vet med sig att man kan *hantera situationen*. Det baseras på att känna sig trygg i sitt yrke:

Stadsdelsdirektör 6: ”Jag tror att kommer man in ny till Sthlm stad så är det mycket svårare man kan uppfatta att det är en komplex organisation. Men om man har jobbat ett tag...”

Stadsdelsdirektör 5: Det är klart, är nog lite svårt och veta hur Stockholm fungerar, men jobbat i Stockholm i 30 år som jag har gjort då vet man lite hur politiken fungerar, man vet vad som gäller och man tänker... jag tänker inte så mycket på det jag vet vad som gäller”

4.3 Kommunikativ rationalitet

Kommunicerandet i sig via framförallt möten framgår bidra till en hanterbarhet, vilket jag kommer att påvisa i denna del av resultatet. Dock har som påtalats i resultatet det huvudsakliga fokuset i kommunikationen handlat om att uppnå långsiktiga lösningar. Det vill säga som ingår i den strategiska rationaliteten. Men det handlar även om att kommunicera för att nå konsensus i viss mån, på det viset att man kommunicerar ut till de anställda i förvaltningen så att alla jobbar ” i rätt riktning”: I vardagen leder man in sina medarbetare på hur man ska jobba. Den kommunikativa rationaliteten innebär därmed att kunna förhålla sig till förvaltningen på ett sätt.

Stadsdelsdirektör 6: ” Viktigt alltid fråga om resurser att kunna förklara för medarbetarna hur det hänger ihop”

Men det handlar även om att kommunicera med allmänheten, kan ses som en slags drivkraft i arbetet:

Stadsdelsdirektör 1: ”Det handlar om att kommunicera internt för att få alla att nå samma mål och göra sitt allra bästa. Förklara för allmänhet och andra organisationer som vi måste samarbeta med, vad vi gör och hur vi kan göra bättre, hela tiden den där dialogen”.

Detta citat ger uttryck för relevansen att även i relation till förvaltningen jobba för att konsensus ska råda kring vilka mål som ska gälla internt. Citatet kan tolkas som att man vill jobba för en samsyn, men det handlar mer om att kommunicera fram budskap, så att en slags samsyn inom förvaltningen kring de uppsatta målen som finns. Den kommunikativa rationaliteten i likhet med den instrumentella är den snarare något som förutsätts fungera än något som är en förutfattad prioritering i sig. Det som prioriteras högst är att i slutändan nå de övergripande målen dvs. resultat och uppsatta mål, dvs. att prioritera de övergripande

visionerna. Dock förverkligas det framförallt via mötet med kollegor, tillsammans med andra så jobbar man fram konkreta åtgärder. Kommunikationen är därmed det befintliga verktyget i vardagen, det är verktyget som gör arbetet hanterbart. Möten ses som ett praktiskt redskap för att bedriva sitt befintliga arbete:

Stadsdelsdirektör 4: Jag har 5 möten per dag av olika kaliber och olika ämnen.

Stadsdelsdirektör 5: ”Det är ju genom möten man jobbar mycket”

Stadsdelsdirektör 2: ”Väldigt mycket, i princip allt, möten är ju liksom mitt arbetsredskap”.

På mötena delges och sprids information, det är det befintliga arbetsredskapet som upptar största delen av arbetsdagarna, detta gör situationen hanterlig:

Stadsdelsdirektör 6: ”80 % av tiden går åt till att sitta på möten”.

Stadsdelsdirektör 7: ”Ska vi dra till med 80 %?”

Stadsdelsdirektör 2: Väldigt mycket, i princip allt, möten är ju liksom mitt arbetsredskap, ledningsgruppsmöten, det är möten med ordföranden, det är möten med uppföljningsmöten, det är möten kring problem”.

Möten kan ses som ett befintligt verktyg som gör arbetet hanterbart. Då direktörerna beskriver sitt handlingsutrymme framställs ständigt fokus på att det handlar om att så länge man tillmötesgår politiken, förvaltningen och medborgarna och kan leverera resultat så existerar en enorm frihet för vad uppdraget ska bestå av. I vilken fråga direktören än må fördjupa sig i framkommer möten utgöra det viktigaste redskapet för att nå fram till beslut såväl kortsiktiga och långsiktiga.

Stadsdelsdirektör 7: ”Möten, sätt att bli insatt, leda möte och förstå, har man erfarenhet kan man förstå att man inte behöver läsa för man förstår kanske i alla fall”.

Detta citat ovan ger uttryck för en slags trygghet i att medarbetarna förmedlar den information som faktiskt behövs för att sätta in sig i specifika uppgifter.

Stadsdelsdirektör 5: ”Jag måste ju jobba genom andra för jag når inte ut till alla själv”

Via möten når alltså stadsdelsdirektörerna på ett indirekt sätt ut till andra i organisationen, möten är därmed ett viktigt verktyg för att komma i kontakt med hela organisationen, vilket är en viktig del av hanterbarheten.

Att tillsammans med andra och via andra komma fram till beslut framkommer vara av stor essensens, det är det som kategoriserar kommunikationens betydelse för hanterbarheten:

Stadsdelsdirektör 2: ”Ja, jag har ju medhjälpare, jag brukar säga att jag inte har svar på alla lösningar. Jag har verksamhetschefer, sen har jag en mycket bra person som är

chef för den strategiska staben och hon är chef för ekonomi, för personal för control och för nämndprocess så hon är min högra hand”.

Under den strategiska rationaliteten diskuterade jag kring medborgarna att agera för medborgarna handlar inte bara om att jobba på en övergripande visionsnivå. Utan präglas även att det enskilda mötet med medborgare. Exempelvis framkommer återkopplingen från medborgarna vara en faktor som sägs upplevas som meningsfullt. Det rör sig om en direktkontakt med medborgarna, att återkoppling *face-to-face*:

Stadsdelsdirektör 2: ”Ja, jag tycker det här är ett väldigt meningsfullt arbete, framförallt att verka i den här stadsdelen. Det ger en enorm mening, så att när jag kom satt en somalisk här och vänta här, vi satt och pratade lite, sånt är meningsfullt. Vi har något vi kallar trygghetsgrillning här med kurderna en gång i månaden, då det kommer alla av våra samarbetspartners 50-60 stycken, ja det ger mening”.

Meningsfullheten innebär även att få en muntlig återkoppling på något man har lyckats med inom förvaltningen:

Stadsdelsdirektör 7: ”Satsar på något och det lyckas, sen som andra människor att få beröm personligen eller framförallt ens förvaltning och medarbetare”.

Stadsdelsdirektör 6: ”Att Stockholmnarnas vardag fungerar, återkoppling från föräldrar”

4.4 Sammanfattning av resultat

Handlingsutrymmet upplevs som stort i relation till att tillgodose de uppställda kriterierna för agerandet, det vill säga det formella handlingsutrymmet. Ramarna för agerandet bestäms av att förhålla sig till politik, förvaltning samt gentemot medborgare. Inom dessa ramar finns det befintliga handlingsutrymmet som innebär just att det är stort så länge man förhåller sig till de tre delarna. Förhållningssättet till ramarna är fritt och sätts utifrån krav som bland annat ”så länge man levererar”, dels det politiken vill ha, dels genom att leda sin förvaltning, samt dels även att agera och leverera det medborgarna vill ha. Rationaliteterna är i analysramen definierade som förutbestämda prioriteringar som stadsdelsdirektörerna har att förhålla sig till.

Att utifrån det befintliga handlingsutrymmet agera i relation till ramarna för agerandet bidrar till begripligheten i arbetet. Stadsdelsdirektörerna upplever sig ha kontroll över situationen och ha ett helhetsbegrepp kring vad de har att förhålla sig till. Därmed ser vi att det är koll på helheten som bidrar till kasam- komponenten begriplighet. Strukturen för arbetet och att

känna till den väl bidrar till begripligheten i arbetet. Den strategiska rationaliteten visar de sig ha i sitt medvetande i högst utsträckning, det är den rationaliteten som prioriteras allra högst. Att bidra till ett gott arbetsklimat i förvaltningen, där man levererar resultat bidrar till känslan av meningsfullhet. Den delen av det befintliga handlingsutrymmet som bidrar till meningsfullheten handlar dels även om att prioritera den strukturella rationalitetens innehåll utifrån att jobba för att ge medborgarna kvalitet. Att jobba utefter Stockholm 2030, den politiskt uppsatta visionen visar sig generera mening. Med den i bakhuvudet är mening att leverera goda resultat och kvalitet gentemot stockholmarna. Återkopplingar där medborgarna upplever förnöjsamhet via exempelvis uppföljningar bidrar till en meningsfullhet hos stadsdelsdirektörerna. Att prioritera kvalitet för stockholmarna visar på att den strategiska rationalitetens prioriteras vilket genererar mening.

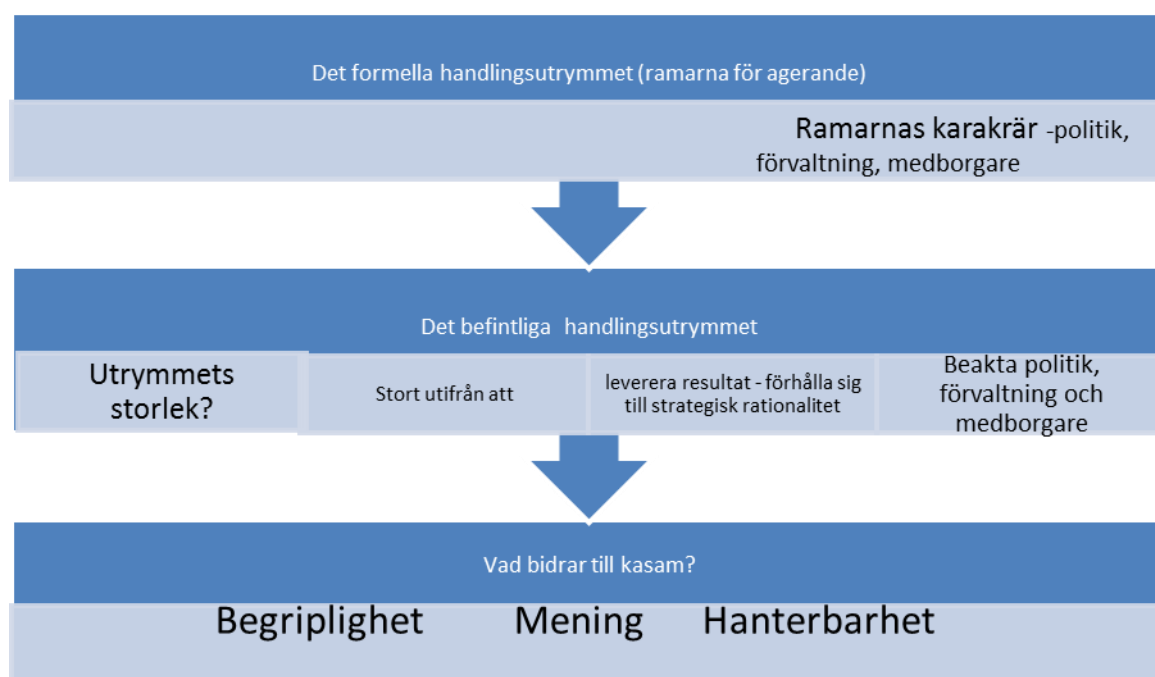
Det är förhållningssättet till den strukturella rationaliteten som gör arbetet hanterbart man vet att man måste förhålla sig till övergripande planer, prioriteringar och ettårs- hjul. Stadsdelsdirektörerna anser sig ansvara för att jobba med frågan *hur* saker ska genomföras emedan politiken står för *vad* som ska göras.

Dock är det den kommunikativa rationaliteten som upptar stadsdelsdirektörernas realitet i störst utsträckning, även om den inte framgår vara en prioritering. Kommunikation via framförallt möten är det redskap som används i vardagen i störst utsträckning. Att kommunicera via möten beskriver dels i stor utsträckning stadsdelsdirektörernas vardag. Men det befintliga handlingsutrymmet upplevs som stort i när och vad som ska göras. I det befintliga handlingsutrymmet är det möten som bidrar till hanterbarheten. Det vill säga i handlingsutrymmet är det att jobba via möten som ett verktyg i vardagen som bidrar till kasam- komponenten hanterbarhet. Men att kommunicera med medborgarna face-to-face bidrar också till en meningsfullhet. Dock är den kommunikationen en form av återkoppling som är svår att placera in i analysramen. Detta eftersom det dels rör sig om strategiskt rationalitet, ”återkoppling” men även en form av kommunikation. Jag valde dock i resultatet att placera in detta under kommunikativ rationalitet.

Den instrumentella rationaliteten är den prioritering som i likhet med de kommunikativa mötena tas för givet, vilket förutsätt fungera. Men den förutsätts istället fungera i det dolda. Att läsa in sig på saker och ting anses fungera, men det är ingenting som stadsdelsdirektörerna visar sig reflektera över i så står utsträckning. Detta framgår i resultatet ha att göra med en

slags trygghet inför kraven, man vet vad som förväntas av en. Samt av att man har jobbat i många år. I det befintliga handlingsutrymmet bidrar tryggheten inför att inte behöva läsa in sig på innehåll dvs. förhållningssättet till den instrumentella rationaliteten bidrar hanterbarheten. Det ger uttryck för att stadsdelsdirektörerna via tryggheten inför att bemästra den delen av arbetet känner hanterbarhet.

Återigen visar jag en modell för konkretiserandet av det formella handlingsutrymmet, det befintliga och vad som bidrar till kasams komponenter. Denna modell sammanfattar mitt resultat:



5. Diskussion

I denna uppsats har frågan vad i handlingsutrymmet som bidrar till kasams tre komponenter ställts. Kasam handlar som modell att beskriva faktorer som kan påverka ”rörelsen mot bättre hälsa” (Hanson, 2013:65). I resultatet har faktorer i det befintliga handlingsutrymmet påträffats som kan ses som komponenter i kasam, dvs. stadsdelsdirektörerna har redogjort för sin egen uppfattning om vad konkret i det befintliga handlingsutrymmet som genererar mening, begriplighet och hanterbarhet.

5.1 Ramarna för agerande

De tre rationaliteterna i analysramen har presenterats som övergripande prioriteringar som kännetecknar stadsdelsdirektörers formella handlingsutrymme och som är baserat på tidigare forskning av ledare i offentlig sektor. Dessa prioriteringar består av identifierade delar som jag har använt för att identifiera det formella handlingsutrymmet. Allt de gör kan sägas bestå av tre ordningar att antingen jobba fram konsensus i mötet med andra, att sitta självständigt och handlägga, eller att prioritera strategiska frågor såsom visioner och policys. I resultatet har det framkommit att stadsdelsdirektörerna i det befintliga handlingsutrymmet faktiskt prioriterar dessa tre rationaliteter men på skilda vis. Att jobba mot mål och resultat såsom ingår i den strategiska rationaliteten är högst prioriterat. Stadsdelsdirektörerna anser sig jobba utefter att tillgodose den strategiska rationalitetens innehåll i allra högst utsträckning. Att jobba för konsensus och i möten med andra komma fram till beslut är det stadsdelsdirektörerna lägger sin huvudsakliga arbetstid på (Oddvar-Eriksen, 1997).

Den kommunikativa rationaliteten är den rationalitet som upptar den praktiska vardagen i störst utsträckning. Men att endast läs in sig på saker och jobba enskilt, det som ingår i den instrumentella rationaliteten anses prioriteras minst, men måste ändå fungera i sig. Inledningsvis kan påtalas att stadsdelsdirektörerna genomgående uttrycker att de ser sig som genomförare av den politiken vill tillsammans med sin förvaltning. De ansvarar sålunda för frågan *hur* saker och ting ska genomföras. Emedan politiken ansvarar för frågan *vad* som ska göras. Övergripande prioriteringar finns som man inte kan bortse ifrån, detta har jag som sagt i min analysram identifierat som de tre rationalitetstyperna vilka utgör det formella handlingsutrymmet.

Det faktiska befintliga handlingsutrymmet beskriver stadsdelsdirektörerna genomgående som stort baserat på att de förhåller sig till att leverera resultat i förhållande till politik, förvaltning och medborgare. De anser sig sålunda prioritera dessa tre delar och den strategiska rationaliteten är den rationalitet som framkommer enligt respondenternas svar vara den rationalitet som karakteriserar deras handlingsutrymme i störst utsträckning. I allt de gör beskriver de sig förhålla sig till att leverera resultat, kvalitet och jobba utefter den politiskt uppsatta vision 2030. *Handlingsutrymmet* kan ses som en tavla, där tavlans ramar är förutbestämda, men inom dessa ramar finns ett utrymme för ett eget förhållningssätt. I

realiteten har det som sagt framkommit att det är den strategiska rationaliteten som stadsdelsdirektörerna upplever sig prioritera i högst utsträckning. Det är den enskilda ramen av de tre ramarna som faktiskt genomsyrar respondenternas svar i allra högst utsträckning. Därmed inte sagt att de andra rationaliteten prioriteras bort, det är ändå så att den strategiska rationaliteten påtalas vara den rationalitet som bidrar till att göra arbetet begripligt. Tack vare att stadsdelsdirektörerna upplever sig ha koll på vad de ska prioritera så bidrar det till en upplevd begriplighet.

Detta i enlighet med Hanson som beskriver att begripligheten har med en känsla av att känna sig informerad, att känna att man innehar rätt kunskap för sin befintliga uppgift i arbetet (Hanson, 2013:125). I synnerhet framkommer det i detta resultat att känslan av ha koll på helheten är den delen av det befintliga handlingsutrymmet som bidrar till största delen av känslan av begriplighet. Detta är det mest framträdande resultatet kring stadsdelsdirektörernas begriplighet. Såsom Hanson uttrycker bidrar en upplevd koll på helheten till en känsla av begriplighet (Hanson, 2013: 125). I stadsdelsdirektörernas framställningar av sitt handlingsutrymme reflekterar de mycket till de övergripande prioriteringarna i sitt arbete på ett väldigt teoretiskt plan. Det är inte handfasta delar i vardagen som gör arbetet begripligt. Utan det är mer övergripande målsättningar och att veta om att det är mot resultaten vi har att jobba. Detta går i linje med Hansons redogörelser kring begriplighet. Han påvisar att begripligheten delvis handlar om att kunna reflektera kring sitt handlingsmönster på ett teoretiskt plan (Hanson, 2013: 88-89). Jag tolkar in detta som att Hanson menar att se sitt handlande på ett reflekterande vis, att kunna analysera vad som ens handlande prioriteras utefter för ramar.

Begriplighet handlar om att inneha en förutsägbarhet inför det som komma skall, vilket framkommer finnas hos stadsdelsdirektörerna i detta resultat. Stadsdelsdirektörerna vet vad som kan uppkomma på en strukturell nivå. Det kan ses skapa en slags trygghet inför uppdraget i sin helhet. De får därmed förutsättningar för kontroll över sitt eget arbete, något som är av stor essens i en hälsofrämjande verksamhet. Goda förutsättningar för en god hälsa kan därmed skapas (Folkhälsovetenskapligt lexikon, 2000: 124). Jag tolkar därmed som det som Hanson uttrycker som viktigt dvs. att ha kontroll över situationen går att härleda till en slags positiv upplevelse av kontroll över uppdraget i sin helhet (Hanson, 2013: 120). En ytterligare del av att ha koll på vad som komma skall framgår vara att jobba utifrån ettårs-hjulet, som innebär att förhålla sig till uppsatta kriterier för arbetet, det gör arbetet hanterbart

men är även en viktig prioritering (den strategiska rationaliteten). Kunskapen för uppgiften handlar i synnerhet om att veta vad som förväntas av en att jobba utefter. Hanson hävdar att detta rör sig om en kunskap för vad som ska göras, en kunskap för sin uppgift (Hanson, 2013: 123).

En ytterligare dimension av begripligheten handlar om att stadsdelsdirektörerna är involverade på många sätt i olika nivåer. Stadsdelsdirektörerna är i synnerhet den personen som i sin befattning är dem som får mest input från såväl övergripande policynivå och politisk nivå till mer operativ nivå. Detta möjliggör säkert förståelsen för uppdraget i sin helhet. Dessutom att förstå sitt uppdrag och vad som ska genomföras är något som styrks av Hanson som att det har en stor vikt för begripligheten i uppdraget (Hanson, 2013: 127). Det framträder i resultatet att man anser sig prioritera den strategiska rationaliteten i hög utsträckning. Men i själva verket är det de mer vardagliga delarna som de i realiteten ägnar sig åt i störst utsträckning. Därmed kan man se att den verkliga situationen ter sig annorlunda. Kotter delar upp ledarskap och management i två delar.

Management handlar om att budgetera, planera och se till de långsiktiga planerna i organisationen. Ledarskapet utgår istället ifrån att sätta tydliga riktningar för vart man är på väg. Det handlar om att lyckas med att kommunicera ut vad som ska göras och få medarbetarna att ställa sig på samma sida som ledaren i hur man praktiskt når dit (Kotter, 1999: 1,5). Kotter hävdar att organisationer är alltför fokuserade på management och glömmer därmed bort ledarskapet. Han hävdar att ledarskapsfrågor ofta får stryka på foten till förmån för managementfrågor (Kotter, 1999). Detta har vi dock inte sett i denna uppsats, snarare visar sig stadsdelsdirektörerna kämpa med att jobba med strukturen, men i deras vardag lägger de ett stort fokus på ledarskapet. Både management och ledarskap behövs tillsammans det enda kan inte existera utan det andra. Därmed kan vi se i denna uppsats att strukturen kan ses som en förutsättning för att hantera praktiken. Ledare glömmer ofta bort att leda andra och få medarbetarna att gå åt samma håll (Kotter, 1999:6). I mitt resultat däremot visar det sig att det är just detta som stadsdelsdirektörerna i mångt och mycket väljer att fokusera på i praktiken.

Resultatet går i linje med Kotters beskrivning av chefers tudelade verklighet mellan vad som strukturellt sett ska genomföras: management. Det är de långsiktiga visionerna som bidrar till en stabilitet. Samt vad som handlar om att få fram konkreta förändringar i verkligheten:

ledarskapet, där man snarare jobbar mot att motivera och inspirera kollegorna (Kotter, 1999:2,5). I vardagen så ägnar man sig i mycket högre utsträckning åt vardagliga ärenden och anpassar sig högst troligen till svängningar i vardagen. Det är intressant att uppfattningen hos stadsdelsdirektörerna i så stor utsträckning är att man faktiskt jobbar med de övergripande frågorna. Samtidigt är det dagliga som i slutändan hamnar i fokus. Vilket jag kommer att gå in mer på under stycket vardagen.

Kotter påstår som sagt att organisationer ofta är för fokuserade på management och att det faktiska ledarskapet ofta saknas. Med detta menar han att organisationer ofta fokuserar för mycket på att uppnå strategiska frågor snarare än att jobba med att leda, inspirera och få organisationen dit man vill (Kotter, 1999). Som nämnts i denna uppsats så visar sig stadsdelsdirektörerna just kunna bemästra att förhålla sig till strukturen som bidrar till begripligheten och samtidigt vardagen via möten som verktyg, vilket bidrar till hanterbarheten.

5. 1.1 Visionen

Hade resultatkraven upplevts som stora utan balans i ett eget utrymme för agerandet med lägre begriplighet så hade säkerligen meningen inte funnits där på samma vis i arbetet. Detta i linje med Hanson som poängterar att meningslösheten lätt kan uppkomma i arbetet om begripligheten inte finns där (Hanson, 2013: 187). Det som möjliggör meningen framkommer vara de begriplighetsskapande komponenterna. Detta kan man delvis även se i mitt resultat: Relationen till stockholmarna har framkommit som av relevans för att arbetet ska uppfattas som begripligt.

Det handlar om att ha stockholmarna i huvudet på ett aktivt sätt i allt man gör. Men stockholmarna i åtanke bidrar även till en slags känsla av meningsfullhet. Övergripande visioner är sådant som Hanson (2012:83) redogör kan bidra till meningsfullheten i arbetet ”att formulera och kommunicera en övergripande vision”. Ledarskapet karaktäriseras av att upplevas som styrt av resultat och vad man vill uppnå i organisationen. Detta kan ses som en hälsofrämjande faktor på arbetsplatsen, att tillsammans utforma riktlinjer för vad man vill uppnå i organisationen. Detta är även en viktig del i det salutogena perspektivet, men det handlar även om att få gruppen att prestera gott utifrån sitt syfte och mål (Hanson, 2013: 58). Därmed kan man fråga sig om visionen i sig är en positiv hälsofrämjande indikator som stadsdelsdirektören har att använda sig av inte bara för att förstå sitt uppdrag själv utan också

som användande i sitt ledarskap i förvaltningen. Detta får oss att nå nästa rubrik: vardagen hos en stadsdelsdirektör. Där diskuterar jag mer kring vad stadsdelsdirektörerna gör i realiteten: Jobbar mycket via möten.

5.2 Vardagen för en stadsdelsdirektör

I resultatet återkommer de till att man vill att de anställda inom förvaltningen ska sträva att jobba åt samma håll. I möten med förvaltningen påtalar direktörerna framgång relevansen kring att jobba för att man ska ha gemensamma åsikter om vad som ska gälla. De konnsensususskapande ambitionerna genererar en känsla av mening i arbetet. Detta i enlighet med Hanson: Genom att skapa en gemensam värdegrund mellan de olika nivåerna så skapas goda förutsättningar för meningsfullhet i organisationen (Hanson, 2013). Även Kotter påtalar att det är av stort vikt att ledare lyckas förmedla visionerna till sina anställda (Kotter, 1999). Det handlar om att faktiskt verkställa det man vill i praktiken. Detta kan ge uttryck för att stadsdelsdirektörerna i stor utsträckning försöker förmedla budskapen genom att i stor utsträckning interagera med kollegorna.

Hanterbarheten inbegriper det som vi direkt kan se och göra något åt (Hanson, 2013: 88-89). I praktiken så är det dem de facto gör på arbetet som bidrar till att arbetet upplevs som hanterligt. Detta är den delen av kasams tre komponenter som man kan se och göra något åt. I och med att 80 % av arbetstiden går åt till möten (Hanson, 2013: 88-89). Hanterbarheten handlar om att personen i fråga behärskar utmaningar och kan stå emot de prövningar denne ställs inför (Hanson, 2013:141). Därmed kan mötena ses som ett sätt som möjliggör att stadsdelsdirektörerna kan hantera vardagen. Det är en tydlig resurs som finns till förfogande i stadsdelsdirektörernas vardag, det kan ses som ett befintligt verktyg i vardagen. Ledarskapet handlar om att rent praktiskt uppnå saker, att hantera situationen så att man slutför de uppgifter som ligger i organisationens åtaganden. Ledarskapet menar Kotter rör sig i synnerhet om att hantera situationen (Kotter, 1999:6). Detta går sålunda i linje med min uppsats fynd. Kotter poängterar att chefer är i ständig rörelse, möten och diskussioner avlöser ständigt varandra i ett ständigt pågående flöde. Innehållet i det praktiska skiljer sig markant åt från dag till dag. Detta är ett faktum som framgångsrika ledare är väl medvetna om (Kotter, 1999). Det är intressant att se att stadsdelsdirektörernas uppfattning om att de prioriterar den strategiska rationaliteten i högst utsträckning. Men att det i realiteten är den kommunikativa

rationaliteten som i störst mån upptar deras faktiska vardag, som i likhet med Kotters framställning utgår från möten i stor utsträckning.

I mitt resultat framgår att den huvudsakliga tiden går åt till att sitta i möten. Vardagen förutbestäms i stor utsträckning av vad som finns på dagordningen enligt Kotter. Han når även konklusionen att de chefer han undersökt spenderar mest av sin tid med andra. Ca 75 % av tiden är med andra och ca 25 % handlar om att jobba på egen hand. Den delen identifierar Kotter som en viktig del av ett framgångsrikt ledarskap. Men andra delar av det framgångsrika ledarskapet handlar om att vara insatt i en bred kategori av ämnen. Via konversationer så genomför chefer ofta stora beslut (Kotter, 1999). I och med att mitt resultat står sig i likhet med Kotter kan man därmed fråga sig om inte hanterbarheten möjliggörs i stor utsträckning tack vare att besluten tas på mötena med andra?

En framgångsrik ledare ger heller inte order på traditionellt vis enligt Kotter. Det vore intressant att undersöka huruvida stadsdelsdirektörerna ser på sitt ledarskap, går det i enlighet med det Kotter framställer? Till synes handlar det mer om att via kommunikation förmedla budskap och få de anställda att vara med på "tåget" och få dem att se saker på samma sätt som stadsdelsdirektören gör (Kotter, 1999:1). Men kan det framgångsrika ledarskapet utifrån att leda managementstyrt och ledarskapsstyrt ses som ett hälsofrämjande ledarskap?

Troligen eftersom jag i mitt resultat har funnit delar som går i linje med de hälsofrämjande delarna i kasam. Samtidigt går stora delar av mitt resultat i linje med det Kotter redogör för i det framgångsrika ledarskapet. Det vore spännande att i framtiden utveckla en analysram utefter Kotters resonemang och applicera detta direkt på det hälsofrämjande ledarskapet för att faktiskt se vilka positiva faktorer ledare kan jobba vidare med.

Konnsensusskapande som verktyg i vardagen tordes vara en viktig del för ett framgångsrikt ledarskap. Att tillsammans jobba med kollegor för att nå högre uppsatta mål har i uppsatsen framgått ha större betydelse än vad stadsdelsdirektörerna framställer själva. Därmed har hanterligheten i arbetet kunnat skapas via möten som forum i vardagen.

Utifrån ett hälsofrämjande ledarskap kan möten ses som resurser som är tillvägagångssätt för att hantera vardagen. Det rör sig om en fråga om balans mellan krav och resurser för att bemästra situationen (Hanson, 2013: 193). Möten ger uttryck för en direkt resurs som finns till förfogande för stadsdelsdirektörerna som möjliggör att de kan hantera vardagen. En annan

del i vardagen som istället bidrar med en känsla av mening är de uppföljningar som görs i arbetet. Det är positiva återkopplingar såsom ex. uppföljningar från hemtjänst och förskola som genererar en känsla av meningsfullhet i arbetet. Det handlar sålunda om återkoppling från medborgarna kring hur de upplever den offentliga servicen som erbjuds i arbetet. Dessa uppföljningar ger direkta svar och indikationer på förvaltningens framgång hos medborgarna. Detta är sålunda en del av den strategiska rationalitetens innehåll, direkta svar på resultaten vad man faktiskt har åstadkommit. Medborgarna i fokus besvarar frågan varför stadsdelsdirektörerna agerar i förvaltningen. Att veta varför man gör något är en viktig meningskomponent (Hanson, 2013: 99).

Men även det enskilda mötet där feedback ges face-to-face i mötet med medborgare har också påvisat sig bidra med en känsla av meningsfullhet. Via medborgarnas återkopplingar i uppföljningar och face-to-face får stadsdelsdirektörerna reda på bakgrunden till det de gör. De får reda på att det de gjort lett till något positivt utfall. Detta bidrar därmed till att man känner motivation inför att jobba utefter medborgarnas bästa (Hanson, 2013: 101).

I resultatet redogörs för att den instrumentella rationaliteten förutsätts fungera. Att läsa in sig på enskilda ärenden anses inte uppta stor tid enligt stadsdelsdirektörernas utsago. Detta är istället något som måste prioriteras men inte anses prioriteras i första hand.

Stadsdelsdirektörerna vet vad som förväntas av dem och när det ska vara uppfyllt. Att inläsningstiden ses som något som måste ske men som främst sker genom att bli insatt genom andra kan dels ses som en allmän trygghet i kraven. Den instrumentella rationalitetens innehåll, dvs. att läsa in sig förverkligas i stor utsträckning via andra i vardagen.

Stadsdelsdirektörerna har visat sig jobba mycket via andra, via möten. Det är i mötet med andra som också upptar största delen av deras arbetstid som de blir insatta i skilda delar av verksamheten. Hanterbarheten är beroende av omgivningens påverkan i stor utsträckning (Hanson, 2013: 143- 144). Det är via andra som de som de skapar sig en uppfattning och vardagens skilda ärenden, som gör arbetet hanterligt.

6. Slutsats

Det har framgått att begriplighetsnivån är av stor essens i arbetet hos stadsdelsdirektörerna, det är via att de förstår sitt uppdrag och hur de kan bemästra det som troligen möjliggör att hantera det och uppleva det som meningsfullt. Begripligheten tycks vara en förutsättning för

att både känna hanterbarhet och mening i arbetet. Detta har jag påtalat kring att mening förutsätter begriplighet tidigare i diskussionen. I mitt resultat har förvaltningen och medborgarna visat sig vara de meningsskapande komponenterna.

I enlighet med vad Kotter beskriver visar sig stadsdelsdirektörerna både förhålla sig till att vilja jobba för stabilitet och de övergripande resultaten. Men i realiteten är det ledarskapet och den praktiska vardagen som upptar mest tid i anspråk. I stor utsträckning tycks de ha mycket parallella åtaganden, vilket kan göra det svårt att beskriva vad det ena börjar och det andra slutar.

I resultatet har härmed framkommit att det handlingsutrymmet består av två huvudsakliga delar. Det är delar som upplevs som *begriplighetsgörande*- det som sägs upplevas som viktigt, själva strategiska rationaliteten. Emedan det i praktiken är det som istället tar det huvudsakliga tiden i anspråk är att lösa vardagen, det som uppkommer här och nu. Vardagen tar den egentliga uppmärksamheten från de strukturella frågorna. Vardagen bemästras och stadsdelsdirektörerna ägnar sin faktiska tid till att *hantera* vardagen i större utsträckning. Menckel och Österblom beskriver hälsofrämjande ledarskap som att det består av att kunna utveckla ett engagemang i arbetet, att stärka den upplevda kvalitén i arbetet, samt att möjliggöra för ett emotionellt välbefinnande likväl som att erbjuda ett stödjande socialt klimat (Menckel & Österblom, 2000: 25).

I denna uppsats har jag påvisat delar som bidrar till att uppleva mening i arbetet, det är framförallt förvaltningen och stockholmarna som bidrar till att arbetet upplevs som meningsfullt. Dessa delar kan ses engagera stadsdelsdirektörerna det är delar som gör att de känner en motivation i arbetet. Kvalitén har visat sig vara den prioritering som står högt på listan hos stadsdelsdirektörerna, det är att leverera kvalité åt stockholmarna som i slutändan upplevs som det viktigaste. Att tillgodose medborgarna innebär för ledarskapet att beakta *välbefinnandet* både hos förvaltningen så att de levererar goda resultat. Men i slutändan gentemot medborgarna ”att agera för deras *välbefinnande*”: Att mötena upptar så stor del av arbetstiden för stadsdelsdirektörerna antyder att man prioriterar att nå fram med sina budskap via andra. Detta möjliggör även förutsättningarna för ett stödjande socialt klimat (Menckel och Österblom, 2000).

7. Referenser

Abrahamsson, B. Jon, A, A.(2000) *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. Stockholm: Liber

Antonovsky, A. (1991) *Hälsans mysterium*. Natur och Kultur: Stockholm

Arbetsmiljöverket (2002) Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress. Solna: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket (2010a) *Psykosociala frågor i det systematiska arbetsmiljöarbetet*. Solna: Arbetsmiljöverket

Bryman, A. (1997) *Kvalitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Studentlitteratur

Bryman, A. (2004) *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press

Arbetsmiljöverket (2010b) Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring.

Arbetsmiljöverket,(2012) Den goda arbetsmiljön och dess indikationer. Kunskapsöversikt. (Rapport: 20012:7) Uppsala: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket (2013a) Variation/handlingsutrymme

http://www.av.se/teman/ergonomi/forebygg/variation_handlingsutrymme/ (Hämtad: 2013-05-02).

Arbetsmiljöverket (2013b) Att mildra och förebygga stress

<http://www.av.se/teman/stress/forebygga/> (Hämtad: 2013-05-10).

Dellve, L. Wikström, E. *Hållbart ledarskap i sjukvården- Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ och organisationsperspektiv*.(Report 2006) Göteborg: Göteborgs universitet och Västra Götalandsregionen

Eriksson M. Lindström B. (2006) *Antonovsky's Sense of Coherence scale and its relation with quality of life: a systematic review*. J Epidemiol Community Health 2007;61:938-44.

Esiasson, P- Giljam, M. Oscarsson, H. Wägnerud, L. (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Nordstedts Juridik

Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11, 134-147. doi:10.1080/02678379708256830

Folkhälsovetenskapligt lexikon, Janlert. U. (2000). Stockholm: Natur och Kultur

Hanson, A. (2013) *Salutogent ledarskap- för hälsosam framgång*, 4., [rev.] uppl. Stockholm: Gothia fortbildning

Högberg, Örjan (2007). *Maktlösa maktavare: en studie om kommunalt chefskap*. Diss. Linköping: Linköpings universitet

Hysing, E. & Olsson, J. (2012) *Tjänstemän i politiken*. Lund: Studentlitteratur

Institutet för stressmedicin (2010) *Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser (ISM-rapport 9)* Göteborg: Institutet för stressmedicin

Jonsson, L. Gustavsson, P. Arnell S, P. Högberg, Ö. Sven-Inge Arnell, Örjan Högberg och Jonsson, R. (2002) *Kommunchefers chefskap. Ett lokalt präglad chefskap i politisk miljö*. Nora: Nya Doxa

Kuhlthau, C. (1993). Inside the search process: information seeking from the user's perspective. *Journal of the American Society for Information Science*, 42(5), ss. 361-371.

Källström, A. & R. Solli (1995). *Kommundirektören: vardagen och teorin*. KFi-rapport, 36. Göteborg. Kommunforskning i Västsverige.

Kvale (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Källström, A. & R. Solli (1997). *Med takt och taktik: om den ekonomiska krisen, våra kommuner och det kommunala ledarskapet*. Göteborg, BAS.
- Lundquist, L. (1998) *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur
- Maslach, C. Schaufeli, W. och Leiter, M. (2001) *Job burnout*. Annual Review of Psychology (52), ss 397-422
- Menckel, E. & Österholm, L. (2000) *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen. Om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Montin, S. (2011) *Moderna kommuner*. Solna: Liber
- Moqvist, L. (2005) *Ledarskap i vardagsarbetet– en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. (Linköping Studies in Education and Psychology No. 100). Linköping: Linköpings universitet
- Möller, T.(2008) *Politiskt ledarskap*. Malmö: Liber
- Premfors, R. Ehn, P. Haldén, E. Sundström, G. (2009) *Demokrati och byråkrati, 2., [rev.] uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Rotsthein, B. (2010). *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: SNS förl.
- Eriksen, O. (1998) *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos
- Kotter, J.P (1999) What Effective General Managers Really Do HBR.org March
- Statens folkhälsoinstitut (2012) Folkhälsans bestämningfaktorer. <http://www.fhi.se/Vart-uppdrag/Andra-uppdrag/Arbetsliv-och-halsa/Bestamningsfaktorer/> (Hämtad: 2012-06-05).

Starrin, B. Svensson, P.G. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Stockholms stad.(2013) Stadsdelsförvaltningar.

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsdelsforvaltningar/>

(Hämtad: 2013-06-30).

Strausser, D. R., & Lustig, D. C., (2003) *The moderating effect of sense of coherence on work adjustment*. Journal of Employment Counseling,(40), 129-140

Svara, H James. (2006) *Introduction: Politicians and Administrators in the Political Process – A Review of Themes and Issues in the Literature*. International Journal of Public Administration (29):12 2006

Theorell, T. (2003) *Är ökat inflytande bra på arbetsplatsen?*

Weber, Max (1987). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder*. 3, [Politisk sociologi]. Lund: Argos