



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

HÅLLBART LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP

- En kvalitativ studie om åtta mellancheferes stödjande arbete att hålla en god psykosocial arbetsmiljö

George Mattar

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2019
Handledare:	Jenny de Fine Licht
Examinator:	Patrik Zapata

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Hållbart ledarskap och medarbetarskap
Titel (engelsk):	Sustainable leadership and employees
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2019
Handledare:	Jenny de Fine Licht
Examinator:	Patrik Zapata
Nyckelord:	Ledarskap, medarbetarskap, offentlig förvaltning

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur cheferna arbetar för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö inom offentlig förvaltning.

Teori: Studiens resultat analyseras med hjälp av medarbetarskapshjulet, ledningens roll för medarbetarskapet och känslan av sammanhang KASAM.

Metod: Kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, materialet har analyserats med hjälp av tematisk analys.

Resultat: Resultatet visar att ledarskap kan ha en stor betydelse för medarbetarskap vad gällande chefers arbetssätt. Resultatet visar två typer av chefer där första typen är chefer som kan tillhöra den organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap, dessa chefer har en deltagande stil som handlar om hög relationsorientering och lägre uppgiftsorientering för sina medarbetare. Den andra typ av chefer är de som kan tillhöra den individorienterat medarbetarskap, dessa chefer har en delegerings stil med låg relations- och uppgiftsorientering där medarbetarna anses vara mogna för att genomföra arbetsuppgifterna med mindre styrning från chefen. Det kan behövas ett bättre belöningsystem inom offentliga organisationer i form av ett större mått av återkoppling som kan motivera medarbetarna till ett större ansvarstagande och initiativförmåga för att skapa meningsfullhet för medarbetare.

Förord

Det var oerhört intressant och lärorikt att skriva den studien, genom att kontakta olika chefer och träffa dem. Dessa chefer har varit viktiga för studien eftersom varje chef har olika egenskaper då de besitter stor kunskap kring det undersökta området. Detta har gjort att jag fick mer kunskap om det jag söker och mer trygghet i det kommande arbetslivet. Därför vill jag tacka alla som har ställt upp och gjort den här studien möjlig för mig, de professionella som ville träffas och dela deras erfarenheter och tankar.

Jag vill även tacka min handledare Jenny de Fine Licht för all den tid hon har ägnat för att hjälpa mig i mitt arbete. De givande diskussioner som jag fick av henne hjälpte mig att genomföra studien på ett bättre sätt.

George Mattar

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	3
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.3 Avgränsningar	6
2. Bakgrund	7
3. Tidigare forskning	10
4. Ledarskap	12
4.1 Situationsorientering	13
4.2 Ledarskap och inflytande	13
4.3 Offentligt ledarskap	14
4.4 Hållbart ledarskap	15
4.5 Etik i hållbart ledarskap	16
5. Teoretisk bakgrund	17
5.1 Medarbetarskap	17
5.1.2 Ledningens roll för medarbetarskapet	19
5.2 KASAM	20
6. Metod	22
6.1 Kvalitativ metod	22
6.2 Intervjuer	22
6.2.1 Semistrukturerade intervjuer	23
6.3 Urval	24
6.3.1 Presentation av respondenterna	25
6.4 Etiska övervägande	26
6.5 Bearbetning av material	27
6.5.1 Transkribering	27
6.5.2 Tematisk analys	28
7. Resultat och Analys	29
7.1 Ledningens roll för medarbetarskap	30
7.1.2 Stöd och resurser	33
7.1.3 Återkoppling	34
7.2 Ett professionellt arbete för bättre arbetsprestation	38
7.2.1 Ansvarstagande och initiativförmågan	40
7.2.2 Engagemang och meningsfullhet	42
7.2.3 Förtroende och öppenhet	45
7.2.4 Gemenskap och samarbete	47
7.3 Pådrivande och motverkande faktorer	49
7.3.1 Kommunikation	52
7.3.2 Konflikthantering	54
7.3.3 Hög arbetsbelastning och kränkningar	56
7.3.4 Skapa välbefinnande	58
7.3.5 Stresshantering	60
9. Slutsats	65
Referenser	70
Bilagor	73
Bilaga 1: Mail till chefer	73

<i>Bilaga 2: Informerat samtycke</i>	74
<i>Bilaga 2: Intervjuguiden</i>	75

1. Inledning

I uppsatsens inledning presenteras studiens ämnesval som är följd av en problemformulering, syfte och frågeställningar som riktas till att besvara uppsatsens syfte. Inledningen avslutas med avgränsningar som i anknytning till studien.

Chefer och ledarskap kan ha en betydelse för anställdas hälsa och välbefinnande, det som har alltid intresserat mig under min tid inom masterprogrammet i offentlig förvaltning med inriktning till ledning och styrning. Begreppet medarbetarskap har syftat i hög grad om hur man kan öka medarbetarens vilja att ta ansvar för att höja effektivitet i verksamheten (Hallstén och Tengblad, 2006). Intresset har även funnits för att undersöka hur chefer kan ha en avgörande betydelse för stress, engagemang i arbetet och prestation hos medarbetare. Chefen kan ha för uppgift att förstärka medarbetarnas potential för att kunna vidare på egen hand ta ansvar för att utveckla det egna och det gemensamma arbetet (Hallstén och Tengblad, 2006). Ledarskap och medarbetskap är grunden inom offentlig förvaltning, detta har skapat hos mig ett intresse att studera hur dessa roller samspelar med varandra.

Kopplingen mellan ledning och styrning inom offentlig förvaltning var obetydlig för 25 år sedan, eftersom det tillämpades mest förvaltningskunskap, politik och juridik (Tengblad, 2006). Under 1990-talet börjades diskussionen i stora organisationer om hur kan medarbetare ta ansvar för verksamheten tillsammans med andra arbetsgrupper (Hallstén och Tengblad, 2006). Offentliga organisationer kan möta en ständig utmaning om hur som organisation på bästa sätt kan skapa drivkrafter för medarbetare att tillvägabringa goda arbetsprestationer (Hallstén och Tengblad, 2006).

Begreppet hållbart ledarskap föreligger fortfarande i spädbarnsfasen och det finns få vägledande ramar och modeller som beskriver ett hållbart ledarskap (Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green, 2017). Det har skett mycket diskussioner om behovet av ett nytt paradigm för ledarskapsutveckling inom organisationer. Diskussionerna avser även behovet av att utveckla deltagande ledarskapsmodeller som omfattar ett hållbart ledarskap (Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green, 2017). Hållbart ledarskap kräver att man tar ett långsiktigt

perspektiv när man fattar ett beslut, och att man främjar systematisk innovation som syftar till att öka kundvärdet. Hållbart ledarskap kräver att utveckla en skicklig, lojal och stark engagerade arbetskraft (Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green, 2017).

Enligt Lee (2017) har begreppet hållbart ledarskap nyligen kommit fram i litteraturen. Författaren skriver att hållbart ledarskap skiljer sig från ledarskapet klassiska begreppet genom att det lägger mycket mer tonvikt på långsiktigt välbefinnande än kortfristig vinst. Hållbart ledarskap betonar ett mer humanistiskt förhållningssätt till förvaltningen med ökad tonvikt på bevarande och utveckling av mänskliga resurser (Lee, 2017). Medarbetarnas kompetens kan fyllas löpande och deras förmåga att hantera osäkerhet och förändring kan stärkas i närvarande av ett hållbart ledarskap. Ett hållbart ledarskap kan inspirera medarbetarna att skapa goda resultat och att arbeta effektivt samt att bibehålla hälsa och livskvalitet (Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green, 2017). Ett hållbart ledarskap kan ha för syfte att motivera och inspirera människor att se en vision, således kan ett hållbart ledarskap bestå av sju principer. Den första principen är att hållbart ledarskap håller sig länge, den andra är att det sprider sig, den tredje är socialt, den fjärde är att hållbart ledarskap är rådig, den femte är att det främjar mångfalden. Den sjätte är att hållbart ledarskap är aktivist och den sjunde är att systemet ska stödja ledarskapet (Hargreaves och Fink, 2004; Bloodless, Ntombenhle och Manoshni, 2017).

Hållbart ledarskap innebär en planering och förberedelse för efterträdande inte som en plötslig eftertanke men redan från ledarens första dag. Ledarskapsuppföljning kan sällan vara framgångsrik exempelvis när en karismatisk ledare är följt av mindre dynamiska efterträdare som inte kan behålla förbättringsdimensionen (Hargreaves och Fink, 2004). Det kan ställas högre krav på ledarens initiativförmåga och problemlösning, och det kan ta tid att bygga upp kompetenser hos en ledare eftersom det kräver att man som ledare har förståelse för ledarskapet och dess komplexitet (Hargreaves och Fink, 2004).

Enligt Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green (2017) är hållbarhet en grundprincip för hållbart ledarskap som handlar om att hitta en balans mellan ledare och medarbetare. För att uppnå ett hållbart ledarskap är det nödvändigt att man som ledare kan anpassa sig efter sina medarbetares förmågor för att undvika stress låg prestationsnivå. Ett hållbart ledarskap skapar flexibilitet som kan hjälpa till att bedriva situationer, samt att anpassa ledarskapet efter situation och medarbetare (Hargreaves och Fink, 2004). Ett mål för hållbart ledarskap är att i

slutändan säkerställa att organisationer bygger på sin nuvarande situation mot en framgångsrik framtid genom att fokusera på den långsiktiga välmående och välbefinnande hos medarbetarna (Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green, 2017).

1.1 Problemformulering

Inom den offentliga sektorn kan de höga ohälsotalen bidra till att den av allmänheten anses vara en sämre arbetsgivare än privata sektorn (Tengblad, 2006). Kommunerna kan erbjuda sämre villkor än företag i den privata sektorn, trots att kommunalanställda kan ha möjligheterna till kompetensutveckling (Tengblad, 2006). Anpassningsstörningar och stressreaktioner ökade betydligt mycket de senaste åren i Sverige särskilt mellan 2010 och 2015 (Socialstyrelsen, 2017). Ökningen motsvarade med 71 procent hos kvinnor medan ökningen motsvarade 63 procent för män (Socialstyrelsen, 2017). Sjukfall med psykiatriska diagnoser ökade från 82 000 sjukfall 2010 till 139 000 sjukfall 2015. Orsaken bakom stress på arbetsplatsen kan bero på en obalans mellan krav och resurser. Enligt Arbetsmiljöverket har stress eller stressrelaterade sjukdomar ökat med 70 % ungefär sedan år 2010 (Arbetsmiljöverket, 2015). Det kan vara svårt att göra tillförlitliga studier om ledares förekommande inflytande på medarbetares prestationer och organisatoriska utfall (Alvesson och Svenningsson, 2012). Det komplexa organisationsförlopp och prestationer kan förklaras med hjälp av fenomenet ledarskap trots den stora osäkerheten om huruvida ledarskap egentligen är relevant (Alvesson och Svenningsson, 2012). Den populära och lättbegripliga idén om ledarskap kan utnyttjas vid frånvaro av säker kunskap om specifika organisationsutfall och prestationer.

Det kan vara svårt idag att veta hur chefer i praktiken jobbar för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö, eller hur de gör för att vara hållbara i deras ledarskap. En god psykosocial arbetsmiljö kan anordna en möjlighet till ett stärkande arbete och ett psykisk välmående vilket kan skapa en balans mellan arbetets krav och individens resurser (Thylefors, 2016). En god psykosocial arbetsmiljö kan underlätta medarbetarens personliga utveckling när verksamheten omfattar tydliga mål (Thylefors, 2016). Det ställs löpande nya administrativa arbetsuppgifter på ledningen i organisationer, vilket kan stressa chefer för att vara de goda ledare de vill vara (Gerlofson, 2018). Arbetsgivaren kan missa fokuseringen på ett gott ledarskap eftersom fokuseringen kan ställas mot snabba resultat och andra ekonomiska prioriteringar. Chefer kan

vara mer stressade än medarbetarna i vissa situationer, eftersom inte alla chefer kan få de resurser eller det stöd som de behöver för att kunna vara goda chefer (Gerlofson,2018).

Enligt Thylefors (2016) fördelas arbetsmiljön till en fysisk arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö som är båda lika viktiga för arbetsgivaren, ledning och medarbetare. Den fysiska arbetsmiljön rör sig om den arbetsplatsen som medarbetarna befinner sig i. Den psykosociala arbetsmiljön kan röra sig istället om hur medarbetarna mår på arbetsplatsen och vad de har för inflytande över deras arbetsuppgifter (Thylefors, 2016). Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivaren ett lagstadgat ansvar för alla medarbetares arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen 1977: 1160, 1 kap. 1-2§§). Arbetsmiljöverket höjde kraven på alla arbetsgivare sedan mars 2016 för att minska den arbetsrelaterade ohälsan på arbetsplatsen. Arbetsgivaren ska följa de nya föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2015). Riktlinjerna från Arbetsmiljöverket har förhöjt chefers ansvar för att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö till alla medarbetare (AFS 2015:4).

Även om förespråkare av hållbart ledarskap har gjort ett bra jobb för att förklara vikten av hållbart ledarskap, har empiriskt stöd inte varit upp till det teoretiska argumentets robusthet (Lee, 2017). Det har gjorts lite för att undersöka kopplingen mellan hållbart ledarskap och organisatorisk effektivitet som är kopplad till medarbetarnas välbefinnande (Lee, 2017). Medan det hållbara ledarskapet är en multidimensionell konstruktion som kan innehålla olika komponenter, är lite känt om vilka element som kan påverka hållbart ledarskap och medarbetarskap (Lee, 2017). Bristande operationssätt, tiden och stressen kan vara ett stort hinder för gott ledarskap och välmående eftersom de kan hindra chefer att vara tydliga och stötta sina medarbetare (Gerlofson,2018). Chefer kan ha svårt att hjälpa till sina medarbetare med prioriteringar om de själva inte hinner med allt de borde göra. Det kan vara svårt att formulera och nå mål eller att undersöka medarbetarnas behov om chefer själva upplever stress exempelvis med att fatta beslut (Gerlofson,2018). Chefers roll och uppträdande är viktigt eftersom det kan leda antingen till en skadlig stress bland medarbetare eller till ett klimat där alla medarbetare blir uppskattade och vet vad de ska göra.

För närvarande kan många organisationer arbeta inom turbulenta miljöer vilket gör att dessa organisationer kan behöva unika och flexibla arbetsplaner som är hållbara för att de ska kunna klara sig (Bloodless, Ntombenhle och Manoshni, 2017). De hållbara utvecklingsplanerna bör inte bara fokusera på det ekonomiska välståndet, men bör också inkludera det sociala och

miljömässiga välståndet. Enligt Skakon et al. (2010) är stress en av många faktorer som kan hindra utvecklingen både hos individer och hos organisationer. Stressade medarbetare kan varken vara produktiva eller engagerade. En chef som har ohälsosamma nivåer av stress kan ha en negativ påverkan på sina medarbetare (Skakon et al., 2010).

Stressrelaterade problem har ökat kraftigt de senaste åren vilket orsakade ökningen på antal sjukskrivna medarbetare (Socialstyrelsen, 2017). Sedan 2010 har sjukskrivningarna i Sverige ökat väldigt mycket efter att sjukskrivningarna hade legat på en historiskt låg nivå (Försäkringskassan, 2017). Hälften av alla startade sjukskrivningar hade diagnosen på anpassningsstörningar och reaktion på svår stress (Försäkringskassan, 2017). Siffrorna från Försäkringskassan visar att stressrelaterade sjukskrivningar har mer än fördubblats på tio år i Sverige, samt att psykisk ohälsa ligger på högsta nivå hos de personer som är sjukskrivna (Försäkringskassan, 2017). Arbetsmiljön kan vara stressande och kan påverka den psykiska hälsan hos medarbetaren. Siffrorna har också visat att psykiatriska diagnoser kan ha de längsta sjukskrivningarna som är längre än både hjärt-kärlsjukdomar och tumörsjukdomar (Försäkringskassan, 2017).

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur mellanchefer gör inom olika offentliga organisationer för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Det kan vara svårt att veta hur varje chef jobbar inom sin organisation, eftersom varje chef inom offentlig förvaltning har i praktiken ett unikt sätt att jobba för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Mellanchefer kan vara klämda mellan förvaltningschefer och sina medarbetare det som kan hindra dem att vara hållbara i deras ledarskap. För att kunna besvara det jag söker har jag formulerat en frågeställning som kan hjälpa mig att göra studien mer preciserad.

- Hur arbetar mellancheferna inom offentliga organisationer för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare?

1.3 Avgränsningar

Undersökning är avgränsad till mellanchefer som arbetar inom olika kommuner och olika förvaltningar och som arbetar som enhetschefer eller liknande position. Jag har strävat efter att intervjua fem till nio chefer som har ett personalansvar inom den inom den offentliga sektorn och till slut lyckades jag att intervjua åtta mellanchefer. Jag har mejlat olika typer av chefer inom olika förvaltningar därefter ringde jag för att kontrollera om dessa chefer hade intresse för min studie. Det var svårt att få tag på chefer och många av de som jag har varit i kontakt med tackade nej vilket gjorde att jag har ytterligare begränsat mig till enhetschefer inom fyra kommuner som tillhörde två olika län eftersom dessa chefer ställde upp för att göra en intervju. Eftersom studien fokuserar enbart på mellancheferns arbete för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö därför är inga intervjuer gjorda med medarbetare eller övre chefer. En del avgränsningar har gjorts under studiens gång pga. det valda ämnesområdet, samt pga. tillgänglighet av mellanchefer som jobbar inom den offentliga sektorn.

2. Bakgrund

I följande kapitel presenteras bakgrunden för denna studie för att kunna tydliggöra kontexten om välbefinnande hos både chefer och medarbetare.

Enligt Socialstyrelsen (2018) har psykiatriska diagnoserna lett till en stor ökning i antalet sjukfall under senaste åren, vilket gör att psykiatriska diagnoser kan vara de vanligaste diagnoserna vid sjukskrivning för både kvinnor och män. Anpassningsstörningar och reaktion på svår och akut stress kan vara de största diagnoser för nya sjukfall (Socialstyrelsen, 2018). Kunskapen kring vilka orsaker som ligger till grund för arbetsrelaterad ohälsa är fortfarande på låg nivå. Arbetsmiljöverket har skrivit nya föreskrifter om arbetsmiljö eftersom arbetsmarknaden och arbetslivet är i kontinuerlig förändring för att höja kunskapen kring arbetsrelaterad ohälsa (AFS 2015:4).

Enligt Arbetsmiljöverket omfattar den organisatoriska arbetsmiljövillkor och förutsättningar för ledning och styrning, kommunikation samt handlingsutrymme (AFS 2015:4). Enligt Thylefors (2016) kan det goda arbetet skapa balans mellan arbetets krav och individens resurser genom den psykosociala arbetsmiljön. En bra psykosocial arbetsmiljö kan förbättra medarbetarens personliga utveckling och psykisk hälsa. En dålig psykosocial arbetsmiljö kan påverka medarbetarens personliga utveckling på ett negativt sätt genom att orsaka stress och brist på anställningstrygghet (Thylefors, 2016). Enligt Arbetsmiljöverket har arbetsgivaren ett lagstadgat ansvar för den psykosociala arbetsmiljön (AFS 2015:4).

Enligt Andrén (2017) kan akademiker ha ett problem med hög arbetsbelastning, otydliga krav och hög anspänning på jobbet, särskilt för medarbetare som jobbar i kontakt- och relationsyrken inom offentlig förvaltning. Stress kan leda till konsekvenser för medarbetarens hälsa om stress fortsätter under lång tid utan att medarbetaren får möjligheter till återhämtning. Under 2013 var drygt 20 procent av alla pågående sjukfall akademiker, 50 procent av alla sjukskrivna akademiker hade en psykiatrisk diagnos (Andrén, 2017). Stressrelaterad ohälsa kan vara en av de vanligaste orsakerna till långtidssjukskrivning, vilket gör den typen av ohälsa speciellt allvarlig (Socialstyrelsen, 2017). Den psykiska ohälsan har ökat under ett de senaste åren trots att befolkningen kan ha en god hälsa generellt. Det kan

vara vanligare att kvinnor upplever mest stress, sömnbesvär, trötthet och ångest jämfört med män (Socialstyrelsen, 2017). Mellan 2010 och 2015 ökade sjukfrånvaron kraftigt i Sverige och att psykiatriska diagnoser kan vara den vanligaste sjukskrivningsorsaken, orsakerna till den ökande sjukfrånvaron kan vara kopplad till den psykosociala arbetsmiljön (Socialstyrelsen, 2017).

Enligt Barber och Jenkins (2013) har stress visat allvarliga konsekvenser för medarbetarens hälsa och välbefinnande vid återhämtning från arbete. Författarna skriver att sömn är central för denna återhämtningsprocess, eftersom sömnen kan ge fysisk och psykologisk återhämtning från dagliga aktiviteter och kan hjälpa att hantera stress. Dessutom har dålig sömn varit förknippad med negativa fysiska och psykiska hälso-resultat (Barber och Jenkins, 2013). Enligt Brosschot, Verkuil och Thayer (2010) kan individuella fysiologiska aktiviteter under stressiga händelser blir en kritisk hälsorisk när det är upprätthålls långt efter dessa händelser. Stressiga händelser kan inkludera svåra livshändelser såväl som dagliga stressorer och stressiga arbetssituationer som kan göra det svårt för individen eller medarbetaren att koppla av. Genom att förlänga och upprepa den mentala representationen av stressorer, kan uthållighet förlänga de fysiologiska effekterna av dessa stressfaktorer (Brosschot, Verkuil och Thayer, 2010). Den mest stressrelaterade fysiologisk aktivitet i det dagliga livet beror inte på stressiga händelser själva, utan kan bero på spontant tänkande på de stressiga händelserna. Det upprepade tänkandet om dessa stressorer kan orsaka stora belastningar på organismen som kan påverka individens hälsa (Brosschot, Verkuil och Thayer, 2010).

Dessutom kan stressfaktorer ge de starkaste och längsta fysiologiska effekter på individen, samt att de kan medföra till ökning för kroniska sjukdomar. Den kombinerade effekter av stressiga händelser och oro kan vara lika skadliga som rökning, vilket kan anses vara bland de viktigaste faktorer för kardiovaskulära sjukdomar (Brosschot, Verkuil och Thayer, 2010). Individen kan inte inse hur stressade man var faktiskt innan han/hon har fått ett positivt undersökningsresultat eller en godartad medicinsk diagnos, eftersom omedvetna stress kan orsaka en mer kontinuerlig mental belastning (Brosschot, Verkuil och Thayer, 2010). Enligt Sonnentag, Kuttler och Fritz (2010) kan arbetsspänning vara ett vidsträckt fenomen i dagens jobb, särskilt i arbetet i offentlig sektor eller i sociala arbetet. Medarbetare kan möta jobb stressorer som en hög emotionell- och arbetsbelastning som kan leda till en känslomässig utmattning. Jobb stressorer kan öka en känslomässig utmattning och behov av återhämtning, eftersom anställda kan behöva investera när de konfronteras med dessa stressfaktorer.

Medarbetare kan behöva göra en extra ansträngning och reglera sina känslor för att möta arbetsbehoven (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010). Arbetsbelastning och känslomässigt arbete är två högt förekommande arbetsstressorer, eftersom en hög arbetsbelastning kan vara ett negativt relaterad till psykologisk frånkoppling från jobbet när medarbetaren kommer hem (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010).

En hög arbetsbelastning avser rutiner av att ha för mycket att göra inom den tid som medarbetaren befinner sig tillgänglig under arbetstiden. En känslomässig dissonans kan vara en typisk stressfaktor som kan vara relaterad till ett emotionellt arbete, eftersom det kan associeras med dålig psykologisk avlossning från jobbet (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010). En emotionell dissonans kan avse en skillnad mellan kravet att uttrycka specifika känslor på jobbet och de typiska kända känslorna. Ett exempel på det är när man behöver visa medkänsla med en person som lider av en allvarlig sjukdom, men upplever inte några äkta varma och sympatiska känslor för den här personen. Arbetsstressorer kan vara relaterade till påfrestningar som känslomässig utmattning och behov av återhämtning (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010). Människor kan vara kapabla att lagra och återkalla kognitionerna och påverka stressiga och traumatiska händelser i livet. Hanteringsstrategier kan betraktas som ett medel som kan förbättra effekten av stressorer genom att eliminera eller undvika stressorer eller genom att ändra dess betydelse (Brosschot, Gerin och Thayer, 2006).

3. Tidigare forskning

I detta kapitel föreställs tidigare forskning utifrån ett urval av vetenskapliga artiklar som kan vara relevanta för mitt ämnesval inom det området som jag studerar och som kan kopplas till denna undersökning.

Tidigare forskning har visat att hög arbetsbelastning är förknippad med ökad negativ påverkan under arbetet och att negativ påverkan tenderar att spilla över från arbetet till hemdomänen (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010). Denna förlängda aktivering kan vara associerad med tänkande om arbetsrelaterade problem som gör det svårt att avlägsna dessa tankarna. Dessutom kan medarbetare känna sig överväldigade av den mängd arbete som ska genomföras när de står inför en hög arbetsbelastning och kommer att fortsätta att tänka på de uppgifter som ska uppnås även när de är hemma (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010).

En hög arbetsbelastning kan förknippas med en ökad förväntan på nästa arbetsdag, vilket innebär att kognitioner kan bli inkompatibla med psykologisk avlossning från arbetet (Sonnentag och Bayer, 2005). En känslomässig dissonans kan öka belastningssymtomen exempelvis trötthet under en arbetsdag, samt att jobbstressorer kan antas vara negativt associerade med psykologisk avlossning från jobbet. Jobbstressorer kan vara associerade med höga nivåer av känslomässig utmattning och ett stort behov av återhämtning (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010).

Tidigare forskning har visat att en stressig arbetssituation som leder till en känslomässig utmattning kan öka behovet av återhämtning, eftersom medarbetare kan stanna mentalt kopplad till sitt jobb under en lång period. Denna mentala koppling till jobbet kan översätta arbetsstressorer till dåligt välbefinnande (Sonnentag, Kuttler och Fritz, 2010). Att undvika allvarlig stress i arbetslivet kan vara en nyckelfaktor för att kunna påverka den egna arbetssituationen. Att ha meningsfulla arbetsuppgifter kan hjälpa till att undvika att drabbas av stressrelaterad ohälsa och andra negativa stresseffekter (Kecklund, Dahlgren och Åkerstedt, 2002). Ett bra socialt stöd på arbetsplatsen kan hjälpa till både chefer och medarbetare att tåla höga arbetskrav utan att utveckla allvarliga stressreaktioner. En bra belöning som till exempel

uppskattning och trygghet i arbetet kan hjälpa till med att tåla höga ansträngningar utan att risken för sjukdom behöver öka (Kecklund, Dahlgren och Åkerstedt, 2002).

Individer som har stor entusiasm för arbetet kan ha svårt att säga nej till arbetet vilket kan leda till en faktor som ökar risken för utbrändhet och andra stressrelaterade sjukdomar. En sådan förhållanden kan löpa större risk att leda till allvarlig stress på lång sikt. Medarbetaren kan ha en känsla av uppvarvning som innebär att man har svårt att koppla av och att man ständigt känner sig ansträngd och orolig om medarbetaren är utsatt för långvarig stress (Kecklund, Dahlgren och Åkerstedt, 2002). Stress kan leda till sömnbrist som tillsammans med oförmåga till avkoppling kan leda till att medarbetaren inte får den återhämtning som medarbetaren behöver. Bristen på återhämtning kan förstärka stressen särskilt när medarbetaren har höga arbetskrav, samt att medarbetaren kan ha små möjligheter att påverka sin arbetssituation (Kecklund, Dahlgren och Åkerstedt, 2002).

Chefers samverkan med deras medarbetare kan ha stor betydelse för medarbetares hälsa eftersom samverkan kan minska stress och överbelastning, samt att den kan öka energi och arbetsförmågan bland medarbetare (Dellve, Andreasson och Jutengren, 2013). Tidigare forskning har visat att stödjande medarbetare kan ha även betydelse för chefsrollighet, eftersom chefer kan själva uppleva stressorer i deras arbete särskilt i den psykosociala arbetsmiljön (Dellve, Andreasson och Jutengren, 2013).

Chefer inom offentlig sektorn kan möta olika typer av utmaningar vilket kan leda till ett behov av att hantera värdedilemman, värdekonflikter och resursbrister. Dessa utmaningar kan hanteras genom ett samspel mellan ledarskapet och medarbetarskapet genom en integrerad dialog i verksamheten (Dellve, Andreasson och Jutengren, 2013). Chefsutbildning i stresshantering kan ha goda effekter på medarbetarens hälsa särskilt när det gäller för- och eftermätningar, vilket kan leda till bättre hälsa, minskad stress och sjukfrånvaro bland medarbetare (Dellve, Andreasson och Jutengren, 2013). God samverkan med medarbetare kan skapa en bra psykosocial arbetsmiljö genom att bearbeta problem och frågor kring arbetet speciellt när medarbetare är trygga i sina yrkesroller (Dellve, Andreasson och Jutengren, 2013).

4. Ledarskap

I följande kapitel kommer en redogörelse om ledarskap som allmänt begrepp, sedan följer det en beskrivning om offentligt ledarskap, hållbart ledarskap och etik i hållbart ledarskap.

Ledarskap kan definieras i mycket allmänna termer, men ett effektivt ledarskap kan handla mest om egenskaper, stil eller situation (Alvesson och Svenningsson, 2012). Ledarskap är ett mångfacetterat och komplext fenomen där påverkansprocess kan äga rum i ett ojämlikt förhållande. Ledaren kan utöva inflytande över sina underordnade utifrån ett samspel som kan innehålla blandade relationer, situationer och kulturella kontexter (Alvesson och Svenningsson, 2012).

Ledarskap inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppsammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen (Yukl, 1989).

Utöver de kulturella kontexterna kan ledarskap grundas på sociala processer, och lokala verklighetsuppfattningar genom att utöva inflytande på hur verkligheten kan byggas upp utifrån en viss världsbild (Alvesson och Svenningsson, 2012). En ledare kan utöva inflytande genom människors huvuden, hjärtan och värderingar utifrån handlingar där denna typ av inflytande kan utövas. Chefer kan påverka på så sätt tänkandet, känslorna och värderingarna i en organisation i mycket olika utsträckning (Alvesson och Svenningsson, 2012). Effekter i ledarskapet kan påverkas mindre av vad ledaren gör, det kan vara mest hur de underordnade uppfattar, uttolkar och reagerar på ledarens handlingar (Alvesson och Svenningsson, 2012). Chefsbeteende kan ses som kunnigt, beslutsamt eller auktoritärt beroende på hur de underordnades kan ha för känslor av legitimitet, tillit och motivation.

4.1 Situationsorientering

Det mest effektiva ledarskapet kan bero på i vilken utsträckning som chef kan ha en möjlighet att utöva inflytande på sina medarbetare i förhållande till a) ledarens maktposition, b) arbetsuppgiftens komplexitet och c) den interpersonella relationen (Alvesson och Svenningsson, 2012). Den interpersonella relationen mellan chef och underordnad kan vara avgörande för vilket ledarskap som ska utövas (Alvesson och Svenningsson, 2012). Den interpersonella relationen kan beskrivas utifrån medarbetares förmåga att på egen hand ta ansvar för och fullfölja sina arbetsuppgifter. Medarbetares mognad i förhållande till arbetsuppgiften är viktigt, eftersom utifrån mognad kan beskrivas fyra ledarskapsstilar.

Enligt Alvesson och Svenningsson (2012) är första ledarskapsstil att handleda och bevilja hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering, här styr ledaren arbetet genom instruktioner vilket kan vara lämpligt vid låg mognad av medarbetarskap. Medarbetare kan behöva framförallt att få det tydligt för vad arbetet och dess krav handlar om. Det andra ledarskapsstil är Insäljning här är det ledaren den som ger direktiv. Här kan medarbetaren ha hög uppgifts- och relationsorientering, därför kan medarbetaren behöva stöttning vid ökad mognad hos medarbetarna samt att öka graden av entusiasm och åtagande i arbetet än att ge instruktioner (Alvesson och Svenningsson, 2012). Det tredje ledarskapsstil är deltagande stil som handlar om hög relationsorientering och lägre uppgiftsorientering. Deltagande stil kan vara lämpligare när chefen behöver stötta medarbetare för att öka möjligheter att använda deras kunskap, samt att åstadkomma mer gemensam problemlösning och samarbete. Det fjärde ledarskapsstil är delegering som har låg relations- och uppgiftsorientering. Delegering kan vara lämplig när medarbetarna betraktas som mest mogna för att genomföra arbetsuppgifterna med åtagande och förtjusning och mindre påverkan från chefen (Alvesson och Svenningsson, 2012).

4.2 Ledarskap och inflytande

Ledarnas inflytande kan vara genom att förändra stämningar och fastlägga särskilda förväntningar, önskemål och mål (Alvesson och Svenningsson, 2012). En ledare kan ha inflytande som går utöver de formella maktbefogenheter som arbetsställningen kan ge. Författarnas definition för både chefskap- och ledarskaps begreppet är att:

Chefskapet kan få saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll utan att bekymra sig allt för mycket om vad som försiggår i folks huvuden. Ledarskapet, däremot, är främst upptaget av vad folk tänker och känner och hur det kan kopplas till miljön, till avdelningen och till arbetet/uppgiften (Alvesson och Svenningsson, 2012).

Chefer kan försöka skapa engagemang för att följa planerna, reglerna och målen även om de kan förlita sig i viss utsträckning på planer som de samordnar och kontrollerar. Chefer kan skapa meningsfullhet genom att få medarbetare att förstå processer i organisationer och göra det som man vill utföra (Alvesson och Svenningsson, 2012). Det relationella och stödjande ledarskapet kan beskrivas i ledarens arbete utifrån tre roller. Den första roll kan ses som designer som handlar om att skapa den sociala arkitekturen inräknad i visioner, strategier och strukturer (Alvesson och Svenningsson, 2012). Den andra roll kan ses som pedagog eftersom det handlar om kommunikation och interaktion med medarbetare genom att väcka förståelse och syftet för arbete (Alvesson och Svenningsson, 2012). Den tredje roll kan ses som tjänare som har viljan att stötta och serva andra människor för att utvecklas och lära sig något nytt.

Ledarskap utgörs för alla dessa roller och avser det vardagliga och raffinerade ledarskapet som uttrycks i relationer mellan chefer och underordnade (Alvesson och Svenningsson, 2012). Det är viktigt att ta hänsyn till den sociala kontext där ledarskapsprocesserna kan äga rum, eftersom ledarskap inte är bara en ledare som aktivt ingriper och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt (Alvesson och Svenningsson, 2012). Ledarskap kan ses som en social process som är komplex där meningarna och förklaringarna kan vara avgörande för det som sägs och görs.

4.3 Offentligt ledarskap

Begreppet ledarskap kan ha olika definitioner på grund av sin mångtydighet, men offentligt ledarskap gäller det ledarskapet som utövas inom politiskt styrda och offentliga organisationer (Fernler, 2003). Offentliga verksamheter kan vara starkt beroende av legitimitet, därför kan det vara viktigt för offentliga ledare att kunna motivera sitt agerande på ett godtagbart sätt eftersom de kan möta grupper med skilda intressen och mål (Fernler, 2003). Ledare inom offentliga organisationer ska kunna hänvisa till fakta och kunskap är en metod. Det är viktigt

att betona skillnaden mellan ledare och chefer särskilt inom offentlig förvaltning. Ledare kan vara visionärer som har en förmåga att delge sina visioner till sina medarbetare genom att inspirera och motivera medarbetare att jobba (Sobis, Van den Berg och De Vries, 2012). Ledare kan vara innovatörer som kan gynna utvecklingen och förändringar genom att dela makten över sina underordnade för att ha dem att fokusera på jobbet. Ledare kan inspirera sina medarbetare att göra de rätta sakerna genom att ha ett långsiktigt perspektiv (Sobis, Van den Berg och De Vries, 2012). Chefer kan betraktas som administratörer som kan vara ansvariga för planering och delning av arbetskraft. Chefer kan betraktas som förverkligare genom att ha ett kortsiktigt perspektiv, genom att ha ett öga på system och strukturer för att göra rätt saker (Sobis, Van den Berg och De Vries, 2012). Cheferna kan vara mer involverade inom utvecklingen av engagerade medarbetare som kan vara involverade och engagerade i arbetsgrupper i förhållande till hela organisationens prestationer. Inspirerande och kompetent ledarskap kan vara viktigt för en välfungerande arbetsgrupp för att kunna skapa en god förståelse för hela organisationen (Sobis, Van den Berg och De Vries, 2012).

Ledarskapet kan tillskrivas till enskilda personer, samt att ledarskapet kan ha en central uppgift som kan vara att bestämma och få med sig andra på hur en osäker verklighet kan förstås och hanteras (Fernler, 2003). Offentliga ledare kan förväntas syssla med hur det bör vara även om det kan finns områden där kunskapen är så stabil, eftersom offentliga organisationer kan ansvara för komplexa områden (Fernler, 2003). Genom ledarskap kan människor leda, påverka och förändra verkligheten, men det offentliga ledarskapet kan möta begränsningar när det gäller att få möjlighet att forma verkligheten. Ledarskapet kan konstrueras i samspel mellan ledare och ledda i motsats till hierarkiskt baserat chefskap, eftersom utan de leddas medverkan kan det bli inget ledarskap (Fernler, 2003).

4.4 Hållbart ledarskap

Ett hållbart ledarskap syftar på att ta hand om andra genom att bevara, skydda och främja individer och därtill även att utveckla de mest värdefulla aspekterna av livet (Hargreaves, 2007). Ett hållbart ledarskap kan vidmakthålla både ledningen och medarbetare som kan ge en beskrivning av hur mycket ett ledarskap kan utövas (Hargreaves, 2007). Ledarskapet är inte endast självcentrerat utan kan även vara socialt genom att förbättra omgivningen på ett aktivt sätt, och därmed kan dela kunskap och resurser med närliggande medarbetare inom den

offentliga sektorn (Hargreaves, 2007). Ett hållbart ledarskap kan främja mångfalden inom offentliga organisationer och kan sträva efter att undvika standardiseringen som kan försvaga lärande och anpassningsförmåga bland medarbetare, genom att skapa en motståndskraft inför oväntat förändringar och konflikter (Hargreaves, 2007). Det kan även erkänna och belöna organisationens ledande talang bland medarbetare, och kan förnya medarbetares energi genom att skapa innovation och inte överbelasta medarbetare (Hargreaves, 2007).

4.5 Etik i hållbart ledarskap

Ledarskapsetik utformar grunden i ett hållbart ledarskap, eftersom ledarskapsetik kan ses som en kontinuerlig process som kan vara konstruerat av ingångar, åtgärder och utgångar (Svensson och Wood, 2007). Denna process har inte en verklig slut genom en konstant återkoppling till inledandet av successiva processer i den hållbara ledarskapsetiken (Svensson och Wood, 2007). Den konceptuella ramen kan ge en vägledning om vad och hur man ska hantera hållbar ledarskapsetik i praktiken. Hållbar ledarskapsetik kan ses som en process som kan delas i faser som är beroende av varandra, men fasen som kan vara mest intressant är den som är kopplad till medarbetare (Svensson och Wood, 2007). Denna fasen fokuserar på insatserna det vill säga förväntningarna hos de berörda intressenterna som kan vara både interna och externa. Med interna organisationerna menas medarbetarna tillsammans med styrelsen och ledande befattningshavare, medan med externa menas kunderna, regeringen och den offentliga allmänheten (Svensson och Wood, 2007). Den införda konceptuella ramen av hållbar ledarskapsetik kan ses som dynamiskt, eftersom hållbar ledarskapsetik kan vara beroende av utvecklingen av tid och sammanhang, och kan även vara beroende av människors beteenden och uppfattningar (Svensson och Wood, 2007).

5. Teoretisk bakgrund

I följande kapitel presenteras de grund valda teorier som kan vara relevanta för mitt material i undersökningen. Kapitlet inleds med en redogörelse av medarbetarskap, för att sedan fortsätta med en genomgång av ledningens roll för medarbetarskapet. Vidare fortsätter kapitlet med fokus på begreppet känslan av sammanhang KASAM.

5.1 Medarbetarskap

Medarbetarskap avser hur medarbetare kan hantera relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet (Hällstén och Tengblad, 2006). Författarna identifierar fem olika former av medarbetarskap som bygger upp en medarbetarskapstrappa som tar fasta på hur stora krav som läggs på den enskilde medarbetaren när det gäller förmåga att ta ansvar och graden av ömsesidig tillit inom organisationen. Den trappan börjar med ett *traditionellt medarbetarskap* där chefer och arbetsledare är de som tar ansvar medan medarbetarna har en passiv roll eftersom de följer bara order och instruktioner (Hällstén och Tengblad, 2006). Andra steget i trappan är den *organisatoriskt medarbetarskap* som innehåller ett gemensamt system för medarbetarnas som får stort ansvar och befogenheter som bestäms på en central nivå enligt riktlinjer. Tredje steget är *grupporienterat medarbetarskap* som självständiga arbetsgrupper gemensamt skall planera och lägga upp den egna verksamheten och därigenom ta ansvar för kvalitet, ekonomi och leveranssäkerhet (Hällstén och Tengblad, 2006). Fjärde steget är *individorienterat medarbetarskap* där stort ansvar läggs på den enskilde medarbetaren som ett individuellt förhållningssätt och en relativt självständig yrkesutövning. Femte steget är *chefslöst medarbetarskap* där formella chefer saknas som till exempel bland läkare, advokater eller universitetslärare. Medarbetaren här kan vara i praktiken sin egen chef alternativt en del av en kollektiv ledningsfunktion.

Medarbetarskapshjulet framställs genom ett hjul som består av fyra cirklar som utformar viktiga grunder för medarbetarskap (Hällstén och Tengblad, 2006). Den första cirkeln föreställer *förtroende och öppenhet* bland medarbetaren och chefer som förväntas att ha ett ömsesidigt förtroende för varandra. Det är viktigt att ha en öppen dialog när det finns

meningsskiljaktigheter genom en ömsesidig respekt, samt att finna goda lösningar på problem på ett konstruktivt sätt (Hällstén och Tengblad, 2006). Den andra cirkeln föreställer *gemenskap och samarbete* där medarbetare kan samarbeta väl över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser och värdesätter varandras insikter. Arbetsgivarens roll samt chefernas roll är att stärka gemenskap och samarbete emellan medarbetare och organisationen. Den tredje cirkeln föreställer *engagemang och meningsfullhet* där medarbetaren kan uppleva arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla och kan känna sig stolt över att han/hon tillhör organisationen. Det är viktigt för chefer att ta reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande. Den fjärde cirkeln föreställer *ansvarstagande och initiativförmåga* där medarbetaren kan ta ansvar för eget arbete och egna resultat. Medarbetare kan ha en initiativförmåga att utveckla verksamheten och en förmåga att balansera ansvaret och initiativet med fysiskt och psykiskt välbefinnande över tid (Hällstén & Tengblad, 2006). Här nedan illustreras de fyra begreppspar som tydliggör vilka förutsättningar och egenskaper som ett myndigt medarbetarskap baseras på genom medarbetarskapshjulet.



Medarbetare inom den offentliga sektorn kan ha högre uppskattning för chefers ledarskap särskilt när det gäller kvalitet på återkoppling och engagemang i medarbetarens sociala arbetssituation och förbättring (Tengblad, 2006). Chefsområdena inom de offentliga organisationerna kan vara större särskilt inom äldre- och handikappomsorg vilket kan leda till lägre tillgänglighet bland chefer. Offentliganställda kan ha större möjligheter att påverka sitt arbete förutom arbetstider och arbetsbelastning, eftersom medarbetarna kan ha stor frihet i sin yrkesutövning (Tengblad, 2006). Oklara regelsystem kan leda till osäkerhet och misstroende

bland medarbetarna att de inte kan hantera arbetsbelastningen. Inom den offentliga sektorn finns det en lång tradition av ansvarstagande och professionalism som är baserad på pålitlighet och rättrådighet (Tengblad, 2006). Känslan av att känna sig uppskattad och behövd av arbetskamrater, chefer och klienter kan skapa meningsfullhet hos medarbetaren och kan leda även till personlig utveckling (Tengblad, 2006). Offentliga medarbetare kan uppskattas att ha ett meningsfullt och utvecklande arbete eftersom detta kan hjälpa till att utföra arbetet väl. Engagerade medarbetare kan ta ansvaret för samarbete eftersom de kan vara öppna för nya utmaningar och kan ge stöd till andra. En god arbetsmiljö kan kombinera effektivitet och god prestation bland medarbetare vilket kan leda till ett ökad socialt ansvar, bättre trivsel och välbefinnande (Sobis, Van den Berg och De Vries, 2012).

5.1.2 Ledningens roll för medarbetarskapet

Ansvarstagande och professionalism har funnits inom den offentliga sektorn som en lång förvaltningstradition som präglad av pliktrogenhet och rättrådighet (Tengblad, 2006). De offentliganställda kan värdesätta i högre grad att ha ett meningsfullt och utvecklande arbete (Tengblad, 2006). Sociala drivkrafter är viktiga för att utveckla medarbetarskap exempelvis viljan att hjälpa varandra. Arbetet kan kännas meningsfullt och kan leda till personlig utveckling när medarbetaren känner sig uppskattad och behövd av ledningen och arbetskamrater, vilket kan öka väl utförandet av arbetet (Tengblad, 2006).

Ledningen har en viktig roll även om medarbetarskapsteorierna kan betona mer medarbetarnas roll och agerande i en organisation (Andersson och Lindberg, 2006). Samspelet mellan ledarskapet och medarbetarskapet kan vara en viktig faktor som gynnar medarbetarnas upplevelse av arbetssituationen. Att agera hjälpande och stödjande i gruppen kan vara en viktig roll för ledningen, genom att främja förtroendet för medarbetarna när ledningen delegerar befogenheter (Andersson och Lindberg, 2006). Ledarskapet kan vara avgörande för organisationens medarbetare, därför är det viktigt att ledningen ser till att medarbetarna får verktyg och resurser i form av lämplig utbildning (Andersson och Lindberg, 2006). Medarbetaren kan få möjlighet att ta ställning till hur meningsfullt hans/hennes engagemang är när medarbetaren får rak information från ledaren, öppen dialog, tydliga mål och strategier.

En god ledare bör utmana medarbetarna att ta ett fullt ansvar och ta initiativ och få dem att inse att om de inte tar tag i uppgiften gör inte någon annan det heller. Medarbetarna måste få återkoppling och känna att deras ansträngningar är viktiga för avdelningen, gruppen, organisationen och ledaren (Andersson och Lindberg, 2006).

Om medarbetarna inte har all nödvändiga information, då kan det finnas risk att medarbetarna inte känner sig trygga och deras kapacitet kan inte utnyttjas fullt ut. Människor med dålig tillgång till information kan känna sig inte benägna att agera med ansvar (Andersson och Lindberg, 2006).

5.2 KASAM

Anledningen att jag valde begreppet KASAM (känsla av sammanhang) är att medarbetare inom offentlig förvaltning kan möta dagliga stressorer, påfrestningar arbetsplatsen som kan påverka deras hälsa. Känslan för meningsfullhet är individuell eftersom det som kan vara meningsfullt för en individ behöver inte vara det samma för en annan individ (Antonovsky, 1987). Begreppet KASAM utgörs av tre centrala komponenter som är begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Antonovsky, 1987). KASAM är en modell som kan klargöra varför vissa människor kan sträva efter den positiva hälsan trots att de utsätts för olika stressorer. Människor kan fortsätta deras utveckling för att bli friska trots alla yttre påfrestningar som de kan utsättas för (Antonovsky, 1987). Människor kan även mötas av motgångar, konflikter och problem som måste lösas eftersom människors existens kan vara full av påfrestningar. Det är hur stark KASAM individen kan ha som avgör hur individen kan hantera påfrestningarna (Antonovsky, 1987). Individen kan möta stressorer i sin vardag vilket kan skapa spänningar men hur individen kan hantera de spänningarna tyder detta till ett stark KASAM. Antonovsky (1987) betonar vikten för individen att kunna känna sin tillvaro som sammanhängande för att kunna klara av stressorer, motgångar och bibehålla en god hälsa. Detta kan leda till att individen kan se sin existens som begriplig, hanterlig och meningsfull. KASAM definieras av Aaron Antonovsky enligt följande:

Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man ska kunna möta de krav som dess stimuli ställer på en finns tillgängliga, (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang (Antonovsky, 1987).

Individer med en hög KASAM kan lyckas mer än andra att bibehålla en god hälsa när de blir utsatta för påfrestningar. Dessa individer kan ha en större förmåga att se lösningar vilket kan leda till att de inte upplever stress på samma sätt som personer med låg KASAM (Antonovsky, 1987). Begriplighet gör att individen kan uppleva stimuli som förnuftsmässigt fattbara som kan vara direkt negativa och icke önskvärda så som död, krig och andra traumatiska händelser. Begriplighet kan hjälpa till att strukturera och organisera de stimuli, de sammanhängande information på ett tydligt sätt så att de inte uppfattas som kaotiska eller oklara (Antonovsky, 1987). Hanterbarhet innebär att individen kan uppleva att han/hon har resurser till sitt förfogande när något händer. Dessa resurser kan hjälpa till med att möta stimuli som individen kan drabbas av, och kan bidra med att möta de krav som kan ställas på individen. Dessa resurser kan vara make eller maka, vänner, kollegor eller chefer som man kan räkna med och som man kan lita på och räkna med dem när individen behöver dem. Individen kommer inte känna sig som ett offer för omständigheterna när tråkiga händelser sker. Individen kommer inte tycka heller att livet behandlar honom som orättvist när individen har en hög känsla av hanterbarhet eftersom olyckliga saker kan hända i livet (Antonovsky, 1987). Meningsfullhet kan vara den viktigaste komponent i KASAM eftersom Antonovsky ansåg den tredje komponenten som en motivationskomponent. Meningsfullhet häntyder på i vilken utsträckning individen kan känna att livet har en känslomässig innebörd, det vill säga att livets problem kan vara värda att lägga energi på (Antonovsky, 1987). Individen med hög grad av meningsfullhet kan ha större förmåga att konfrontera problem som kan förekomma i livet genom att betrakta det som en utmaning. Individen blir inte full av lycka vid inträffande av sorgliga händelser utan kan vara motiverad på att hitta en mening i de situationer individen kan befinna sig i (Antonovsky, 1987).

6. Metod

I följande kapitel redogörs vilken metod som har använts för undersökningen, samt urval och metodtillämpning. Kapitlet avslutas med en beskrivning av bearbetning av material samt tematisk analys. Cheferna i studien presenteras med påhittade namn och kommer att presenteras under urvalet.

6.1 Kvalitativ metod

Utvalda metoden är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Metoden innehåller en tematiskt ordnad intervjuguide som kan underlätta för intervjupersonerna att tala relativt fritt utifrån dessa teman (Bryman, 2011). Motivet bakom metodvalet är att jag ville skapa en djup uppfattning om hur chefer inom offentliga organisationer kan jobba för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare. Kvalitativ metod behandlar individers upplevelser och vad de kan ha för syn på verkligheten som kan vara grundat på individers uppfattningar, kontext och miljö (Bryman, 2011). Respondenterna kan tala fritt om ämnet i kvalitativa intervjuer när de berättar om egna erfarenheter och upplevelser eftersom frågorna inte behöver ställas i rätt ordning (Bryman, 2011). Respondenternas sociala verkligheten kan vara ständigt växlande och subjektiv därför kan den data som en kvalitativ metod genererar vara beroende av tolkningsprocessen (Bryman, 2011). Den semistrukturerade intervjun baseras på en intervjuguide som har öppna frågor. Utifrån de teoretiska ramar som jag skriver om formulerade jag intervjuformen som är baserad på en intervjuguide. Intervjuformen betraktas mellanchefer inom offentlig förvaltning och hur de jobbar för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare (se bilaga 3).

6.2 Intervjuer

En intervju kan användas av forskaren för att bygga en kunskap om något som forskaren inte känner till. Intervjuformen kan vara ett ömsesidigt utbyte av synsätt eftersom den kan hjälpa forskaren att få veta det som undersökningen handlar om (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Intervjuer kan ge viktiga förståelser eftersom det som kan framkomma i samtalet kan

präglas av den sociala och språkliga kontexten och särskilt hur den intervjuade personen kan uppfatta ämnet för intervjun (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Fördelen med en intervju kan vara att den som blir intervjuad kan ge information till intervjuaren genom att vara fördelaktig. Det är viktigt att ta fram åsiktens sammanhang, samt att anteckna intervjuerna så ordgrant som möjligt.

Det finns fem regler vid utförandet av en intervju som forskaren ska hålla sig till (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). a) Att intervjuaren ska ha tålamod och reflektera på ett intelligent sätt vid lyssnande på dem som blir intervjuade. b) Att intervjuaren inte ska framhålla någon form av auktoritet. c) Att intervjuaren inte ge råd eller moraliska uppmaningar till den som blir intervjuad. d) Att intervjuaren inte argumenterar med den som för ett samtal i intervjun. e) Att intervjuaren kan prata och kan ställa frågor bara under särskilda förhållanden, det vill säga att intervjuaren kan prata när det verkar lämpligt (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015).

Intervjusituationen kan ha en stor betydelse för både forskaren och den intervjuas. Oavsett om intervjuerna planeras noggrant eller inte, kan det förekomma en rad aspekter i en intervju som man inte kan förbereda eller kontrollera (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). I en intervju kan det vara två personer med olika identiteter som möts för att prata därför kan situationen där intervju tar plats vara avgörande för studien. Det kan vara viktigt att intervjuaren förbereder sig inför en intervju eftersom mötet kan antingen bli givande att den som intervjuas känner sig trygg att prata och öppnar sig eller så kan det uppstå ett problem (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015).

6.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Jag använde mig av semistrukturerade intervjuer som utgick från samma intervjuguide med förutbestämda frågor som var planerad att användas till alla intervjupersoner. Intervjufrågorna förbereddes noga och ordningsföljden av frågorna förändrades beroende på varje intervju. Det var för att kunna ha friheten att ställa följdfrågor och även andra kompletterande frågor, och samtidigt för att låta respondenterna svara fritt. Forskaren kan vara flexibel under intervjun och har friheten att ändra ordningsföljden på frågorna eller genom att ställa följdfrågor (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015).

Det inte är nödvändigt att intervjuerna ska se likadana ut eftersom forskaren kan förändra intervjuerna från respondent till respondent och även utveckla frågorna om det behövs. Personliga intervjuer kan vara populära därför att planering och transkribering kan vara fokuserade enbart på en persons tankar och idéer under intervjun (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Det kan krävas särskilda mänskliga kompetenser för att en intervju ska vara framgångsrik. Intervjuaren behöver ställa tydliga frågor samt att visa intresse för intervjuades synpunkter och erfarenheter.

I semistrukturerade intervjuer kan forskaren upprepa vissa frågor och omformulera dem. Denna process kan ge den som intervjuas en möjlighet att tänka efter svaren ifall de inte blir tillräckligt förtydligande (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Forskaren kan berätta kort om hur studien kommer att gå vidare vid avslutningen av en intervju, och kan även tacka för att vederbörande tagit sig tid att berätta (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). I samband med internets utveckling har nya former av intervjuer växt fram som till exempel av att använda sig av Skype, Facetime och webbkamera (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Eftersom intervjuer via internet kan betraktas vara nya tekniker, då kan det vara viktigt att diskutera i den slutliga rapporten hur den använda tekniken kan godtas ha påverkat intervjusituationen. Men i min studie valde jag att göra intervjuer på plats mina respondenter.

6.3 Urval

Studien använder sig av åtta intervjupersoner i ett målstyrt urval som syftar med att välja strategiskt personer som är relevanta för undersökningen (Bryman, 2011). Jag har sökt genom olika kommuners hemsidor för att hitta de respondenter som kan vara relevanta för undersökningen. Intervjupersonerna kommer inte från samma arbetsplats utan från olika kommuner i Sverige. Det tog lite tid för att kunna utföra mina intervjuer, eftersom det var svårt att få tag på de enhetschefer som jag kontaktade, och därtill även var det många som tackade nej för deltagande.

Urvalet har stor betydelse för forskningsfråga och vad forskningen handlar om, och kan avgöra för vilken grupp av människor som man är intresserad av att intervjua (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Forskaren kan möta vissa urvalsproblem när man gör

kvalitativa intervjuer som till exempel att kunna veta exakt vilka personer som skulle väljas ut och försöka få dessa personer att ställa upp för en intervju. Det är viktigt att kunna redogöra hur forskaren har fått tag i de intervjuade för att kunna nå trovärdigheten (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015).

6.3.1 Presentation av respondenterna

Mina respondenter består av åtta mellanchefer som tillhörde fyra olika kommuner i två olika län. Två kommuner tillhör Hallands län och en kommun tillhör Jönköpings län. I början presenteras cheferna med en kort beskrivning om tjänsten som de utför, samt om antal år i tjänsten och erfarenhet. Alla chefer kommer att få ett påhittat namn som gör att de inte kan identifieras.

- I. Sara är en kvinnlig enhetschef som har jobbat i 19 år i en kommun med varierande tjänster som bland annat äldre omsorg och ensamkommande. Sara ansvarar just nu för nattpatrullen över hela kommunen som består av fem grupper som jobbar tillsammans med räddningstjänsten. Patrullen är den första insats som kan komma till en olycksplats gällande drunkningsolyckor, hjärta, brand och trafikolyckor.
- II. Christer är en manlig chef som jobbar som kanslichef och samtidigt som samhällsutvecklare. Christer har två år i tjänsten men har jobbat i 27 år inom kommunen. Christer har för uppgifter som kanslichef att meddela nya löner, budgets ansvar, sköta APT, bevilja semesterar, ledigheter och se till att folk gör vad de ska.
- III. Elin är en vikarierande samhällsbyggnadschef och har fem månader i tjänst, men har jobbat i förvaltningen i 10 år. Elins tjänst är att leda och styra förvaltningens uppdrag från miljö och bygg och andra planer också.
- IV. Bengt är en enhetschef på fritids inom kommunen, och har varit chef i 33 år. Bengt har 13 medarbetare och därmed ligger han mellan förvaltningschef och personalen.
- V. Arnold är just nu enhetschef för stöd och utveckling på socialförvaltningen. Den tjänsten är övergripande en stabsfunktion. Arnold har varit enhetschef sedan 2014 på

gruppboende, daglig verksamhet och arbetsmarknadsfrågor och sedan stöd och utveckling. Arnold har 15 medarbetare under sig tillsammans med allt centrala funktioner som administrationen, löner, metodutvecklings stöd och även anhörigstödet över hela organisation också.

- VI. Anastasia är en enhetschef inom äldreomsorgen, och började som enhetschef inom offentlig förvaltning i 2015. Anastasia har haft olika ansvarsområden under tiden där hon är just nu som chef för legitimerad personal, och innan dess hade hon kort tid verksamhet. Anastasia har 39 medarbetare och hennes huvudsakliga uppgifter är att driva en god arbetsmiljö för sina medarbetare, samt en god omvårdnad till kunderna.
- VII. Ulrika arbetar som enhetschef till kommunens ungdomsgårdar. Hon har haft den tjänsten i fyra år, och innan dess var hon fritidsledare sedan 1981. Ullrika är mellanchefer och ansvarar för både sina medarbetare och den verksamheten som personalen ska utföra. Ullrika har 14 medarbetare på heltid och några timanställda.
- VIII. Gabriella är enhetschef på Försäkringskassan och har jobbat som enhetschef i fem år. Gabriella ansvarar för 15 medarbetare inom sjukförsäkringen, samt att hon har verksamhetsansvar att leda och styra och utföra organisationens uppdrag.

6.4 Etiska övervägande

Frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet är grundläggande vid utförandet av en studie som forskaren ska alltid tänka på när det gäller de direkt inblandade personer i forskningen (Bryman, 2011). Forskaren ska även utgå från ett grund etisk princip som är informationskravet (Vetenskapsrådet, 2011). Forskaren ska informera de berörda personerna om undersökningens syfte. Samtyckeskravet ger deltagarna rätt att bestämma om de vill medverka i studien eller inte. Respondenterna fick både muntlig och skriftlig upplysning om att de har rätt att när som helst avbryta intervjun eller att återkalla sitt samtycke. Frivilligheten ger medverkandena i studien rätt att avbryta intervjun när som helst eller att inte svara på frågor (Vetenskapsrådet, 2011).

Respondenterna informerades om forskningsetiska regler utifrån vetenskapsrådets riktlinjer. Mina intervjuer grundades på vetenskapsrådets riktlinjer som utgår från lagen om etikprövning. Respondenterna informerades att alla uppgifter som samlas kommer att användas bara för undersökningsändamålet, och att materialet kommer att behandlas med största möjliga konfidentialitet.

Personer som forskaren intervjuar ska alltid bevaras konfidentiella, det vill säga att deras svar inte kommer kunna kopplas till dem som person (Bryman, 2011). Inga namn på respondenterna framkommer i studiens resultat, inga beskrivningar heller på arbetsplatsen som kan göra att obehöriga kan känna igen vem det studien ämnas för. Inspelningarna hade inga titlar och skyddades med kod på mobiltelefonen. Respondenterna informerades om undersökningens syfte och godkännande att intervjuerna spelas in. Respondenterna informerades att alla intervjuer som spelades in var bara för uppsatsens syfte, och att de kommer att behandlas på ett konfidentiellt sätt. Forskaren ska visa en tillräckligt hög kvalitet i sin forskning genom att tänka på sina respondenters integritet i samband med etiska frågeställningar (Bryman, 2011).

6.5 Bearbetning av material

6.5.1 Transkribering

Transkribering av intervjuerna underlättade jämföranden av respondenternas svar, för att senare kunna reflektera över olika aspekter och tankar. Analysen påbörjade direkt efter transkriberingen av alla intervjuer genom att sammanfatta alla insamlade material. Kvalitativa intervjuer kan ge forskaren upplysningar om undersökningen beroende på hur informanterna berättar om det som undersöks (Bryman, 2011). Transkriberingen kan förändras från en muntlig form till en skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2014). Det kan finnas olika sätt att transkribera en intervju (Bryman, 2011). Datamaterial samlades in genom att transkribera alla intervjuer och därefter genom att skriva ut dem för att kunna analysera varje intervju. Transkriberingen hjälpte mig att koda och analysera datamaterialet, men det var en riktig utmaning att transkribera alla intervjuer.

6.5.2 Tematisk analys

Vid analysen kunde jag identifiera olika tema som beskriver hur chefer inom offentliga organisationer kan jobba för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare.

Tematisk analys är en vanlig teknik i kvalitativ analys som kan hjälpa forskaren att identifiera skillnader och likheter i respondenternas diskussioner kring ämnet (Bryman, 2011). Forskaren kan fokusera på återkommande ord för att kunna göra jämförelser för studiens intresse (Bryman, 2011). Respondenters svar placerades under olika teman och subteman som framkom vid analysen av insamlade material. När jag arbetade med materialet kunde jag identifiera tre teman som var gemensamt hos alla intervjuade respondenter. Dessa teman är:

Tema

Subtema

- | | |
|--|--|
| 1. Ledningsroll för medarbetarskap | 1. Stöd och resurser |
| | 2. Återkoppling |
| 2. Ett professionellt arbete för bättre arbetsprestation | 1. Förtroende och öppenhet |
| | 2. Gemenskap och samarbete |
| | 3. Engagemang och meningsfullhet |
| | 4. Ansvarstagande och
initiativförmågan |
| 3. Pådrivande och motverkande faktorer | 1. Kommunikation |
| | 2. Konflikthantering |
| | 3. Hög arbetsbelastning, kränkningar |
| | 4. Skapa välbefinnande |
| | 5. Stresshantering |

7. Resultat och Analys

I följande kapitel presenteras studiens resultat. Studien resultat är kopplad till den utformad frågeställningen om hur arbetar mellancheferna inom offentliga organisationer för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö? I detta kapitlet analyseras även studiens resultat med hjälp av teorierna av ledarskap, medarbetarskapshjulet och KASAM. Cheferna blev indelade i två typer och därmed analysen var baserad på deras arbetssätt att jobba.

Fokuset i studien har varit på hållbart ledarskap och medarbetarskap. För att vara mer specificerad har frågeställningen riktat sig på hur mellanchefer arbetar för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare inom offentliga organisationer. Under resultat kommer en redogörelse utifrån en rikare material samt intervjuer som kan leda till en förståelse om hur man jobbar som chef för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Studiens resultat underlättade för mig att kartlägga olika sätt att arbeta inom offentliga organisationer. Resultaten uppdelades under olika tema som underlättade i sin tur att skapa en djupare förståelse om vad mellancheferna faktiskt gör. Eftersom uppsatsen grundar sig på en kvalitativ studie detta betyder att resultaten grunder sig på chefernas egna svar, vilket kommer jag inte kontrollera om de faktiskt gör som de säger eller inte. Jag har skapat en intervjuguide utifrån teorier i studien, samt att teman i resultaten är knuta till teori om hur cheferna hanterar sin roll att skapa en god psykosocial arbetsmiljö i olika situationer. Mellancheferna som träffades tillhör olika kommuner och olika enheter. Resultaten kommer att presenteras i en kombination av kompletterande citat för att få en djupare förståelse för chefernas erfarenheter, beskrivningar och upplevelser.

Analysen är baserat på åtta chefer inom olika enheter som tillhör olika organisationer inom den offentliga sektorn, vilket innebär att det inte går att generalisera resultatet. Det kan vara svårt att göra en generalisering och föra ett resultat över en hel population i en kvalitativ undersökning (Bryman, 2011). Författaren menar att en kvalitativ studie kan inkludera ett litet antal individer, och därmed har kvalitativ forskning fått en viss kritik till begreppen validitet och reliabilitet i deras forskningsområde (Bryman, 2011). Cheferna som intervjuades representerar en viss kategori av chefer och därmed blir det inga generaliserings möjligheter för det heller. Undersökaren som utför en kvalitativ undersökning ska berätta om

informanternas upplevelser och känslor som de upplyser i intervjuerna för att kunna avgöra om resultaten kan överföras till andra grupper (Bryman, 2011).

Cheferna uppdelades i två typer utifrån deras arbetssätt att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Den första typ av chefer är Sara, Bengt, Arnold, Anastasia, Ullrika som ansvarar över medarbetare som jobbar med direkt kontakt med människor i form av klienter, brukare eller annat. Vid analysen framkommer att dessa chefer kan tillhöra den *organisatoriskt medarbetarskap* som innehåller ett gemensamt system för medarbetarnas som får stort ansvar och befogenheter och som bestäms på en central nivå enligt riktlinjer. Dessa chefer kan tillhöra även den *grupporienterat medarbetarskap* som självständiga arbetsgrupper gemensamt skall planera och lägga upp den egna verksamheten och därigenom ta ansvar för kvalitet, ekonomi och leveranssäkerhet (Hällstén och Tengblad, 2006).

Den andra typ av chefer är Christer, Elin, Gabriella som ansvarar över ämbetsmän som antingen jobbar kommunalt eller statligt men som sitter på kontor och jobbar med myndighetsutövning i form av handläggare, biståndshandläggare eller annat. Vid analysen framkommer att dessa chefer kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* där stort ansvar läggs på den enskilde medarbetaren som ett individuellt förhållningssätt och en relativt självständig yrkesutövning.

7.1 Ledningens roll för medarbetarskap

Vid analysen framkommer att samtliga chefer som intervjuades har viljan att hjälpa sina medarbetare. Tengblad (2006) skriver att ledningsroll är viktigt för medarbetaren för att skapa meningsfullhet och öka utförandet av arbetet. Samtliga chefer har respekt för sina medarbetare och vill att arbetet ska kännas meningsfullt. Tengblad (2006) skriver att ledningsroll är viktigt eftersom den kan leda till personlig utveckling när medarbetaren känner sig uppskattad och behövd av både ledningen och arbetskamrater.

Åtta chefer intervjuades där alla har sitt eget sätt att jobba för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare. De cheferna som tillhör den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* verkar vara involverade i det dagliga arbetet på ett annorlunda sätt än de chefer som tillhör den *individorienterat medarbetarskap*. Sara berättar

att vid sidan av hennes tjänst har hon ett hälsoarbete oavsett om det handlar om den psykosocial eller fysisk arbetsmiljö, samt sjukskrivningar oavsett om det är korttidsfrånvaro en långtidsfrånvaro. Samtliga chefer brukar lära känna sina medarbetare för att skapa en bra relation med dem, och tycker att dialog med sina medarbetare är väldigt viktigt. Det framkommer att cheferna ser till att alla medarbetare får komma till tals och att alla medarbetare har funktion och känner sig viktiga och sedda och hörda.

Samtliga chefer berättar att det är ständigt jobb inom förvaltningar som syftar på att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Medarbetarna brukar träffas på hus möte och arbetsplatsträff (APT) för att lyfta fram alla frågor som är både känsliga och okänsliga. Andersson och Lindberg (2006) skriver att samspelet mellan ledarskapet och medarbetarskapet kan vara en viktig faktor som gynnar medarbetarnas upplevelse av arbetssituationen. En del av cheferna betonar vikten av att ha förståelse för andra medarbetare för att kunna skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Cheferna upplever svårigheter ibland när medarbetarna inte har förståelse till varandra i gruppen.

Den psykosociala är lite svårare, fysiska är det är med ben eller andra... men den psykosociala är det många bitar... och många mår dåligt idag men ibland är det inte bara jobbet för att det kan vara hemma eller kan det vara någonting annat att man inte mår bra eller vad som helst. Den psykosociala arbetsmiljön är oerhört viktigt, den är så fruktansvärt viktigt, men jag tycker ändå att det är vi människor som påverkar det, att våga prata med varandra! – Bengt

Det framkommer att cheferna som tillhör den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* försöker att skapa delaktighet för sina medarbetare och därtill även att vara rättvisa. Det är viktigt för dessa chefer att vara nära sina medarbetare för att skapa tryggheten, men ibland kan dessa chefer ha så mycket att göra och vara överallt. En av cheferna arbetar nu med schemaplanering för organisationen för att förbättra den psykosocial arbetsmiljön, och att han kan stötta på några hinder innan han har kommit till mål. Dessa chefer upplever svårigheter vid förändringsarbete.

Så det är ett stort förändringsarbete som vi håller på med att jobba över hela vår organisation. Svårigheten är att man stöter på motstånd eller man stöter på svårigheter hela tiden att man måste lösa! Och det är svårt att se kanske att man

har gjort ett framsteg! Men när man kollar tillbaka, så ser man att man har gjort ett framsteg. – Arnold

Dessa chefer försöker att vara närvarande så mycket som möjligt för sina medarbetare, och de berättar att transparens är väldigt viktigt, för ibland måste cheferna fatta olika beslut som ska utföras inom deras enhet. Det görs i vissa enheter en medarbetarenkät där all personal får gå in och skriva hur man upplever arbetsmiljön, ledarskap och mål. Organisationens mål kan vara oklar i vissa organisationer så att medarbetarna inte känner till vad organisationen har för mål. En del chefer upplever att medarbetarna har för stor makt och fackliga starkare och önskar att den offentliga sektorn skulle vara lite mer som den privata sektorn. Chefer upplever att den offentliga sektorn nuförtiden som en skyddad sektorn, därför att det behövs att vara hårdare ibland så att medarbetarna kan åka ut om de inte anpassar sig inom organisationen. Det framkommer att mellancheftsposition är svårt och att chefer upplever svårigheter eftersom de sitter i mellan förvaltningschefer och medarbetare och att de måste jobba inom ramar.

Ska jag kunna kvalitetsutveckla en verksamhet både inom ramarna av att ge en god kvalitet till kund och att ge en god arbetsmiljö för mina medarbetare, så måste jag ha med dem på tåget! Jag kan inte köra tåget och koppla bort locket, utan att jag måste liksom gå tillbaka in i vagnarna och se hur funkar det idag! Och ha med dem på tåget, liksom om vi gör den här förändringen hur påverkar det verksamheten? Hur ser ni på de här bitarna? och sedan får jag in och tar beslut. – Anastasia

Det framkommer att cheferna som tillhör den *individorienterat medarbetarskap* har också APT där alla medarbetare sitter och träffas håller dagordningen. Cheferna känner att den fysiska arbetsmiljön diskuteras ofta mycket mer än den psykosociala arbetsmiljön. Det upplevs som svårt när de ska göra mätningar som behövs kontinuerligt göras. Under den senaste tiden har chefer börjat jobba med den som psykosociala arbetsmiljön, genom mätpunkter som avser arbetsbelastningen, stressupplevelse och andra riskfaktorer. Det upptäcktes att i vissa enheter kan medarbetarna behöva ett socialt stöd för återhämtning. Mätning för att skapa en god arbetsmiljö kan ske i team och veckovis för mäta medarbetarnas puls, för att förebygga stress. Det framkommer att den psykosociala arbetsmiljön är en levande fråga för dessa chefer. Det är ingenting som organisationen kan ta en gång om året, utan att man behöver prata ofta om det. En del chefer försöker att skapa glädje och att skratta

på jobbet, eftersom inom de organisationer som tillhör *individorienterat medarbetarskap* är det ganska tunga beslut som medarbetarna måste fatta varje dag.

7.1.2 Stöd och resurser

Det framkommer att en del chefer upplever ett ständigt problem när det gäller stöd och resurser, och att de får ofta klagomål från medarbetare som tycker att de alltid har för lite resurser. En del chefer upplever att de får för lite pengar för att belöna sina medarbetare, och vill att organisationen där de jobbar ska dela bördens rättvist jämt över alla. Andersson och Lindberg (2006) skriver att ledarskapet kan vara avgörande för organisationens medarbetare, därför är det viktigt att ledningen ser till att medarbetarna får verktyg och resurser. Medarbetaren kan få möjlighet att ta ställning till hur meningsfullt hans/hennes engagemang är när medarbetaren får rak information från ledaren, öppen dialog, tydliga mål och strategier.

Det är ju ständigt sparkraven! Man får ju försöka hitta på annat som gör, som vi försöker ändra vårt sätt att arbeta... Köpa nya moderna system! Underlätta arbete som man kan minska vissa arbetsmoment. Att man hinner göra annat noggrant som det finns mycket med digitalisering! Skicka e-fakturor istället för att få massa papper. – Christer

En del chefer upplever brist på stöd när det gäller sjukskrivningar, eftersom medarbetarna kan ha mycket på jobbet eller hemma och chefer vet inte riktigt hur de skulle hjälpa till. Vissa har bra samarbete med skyddsombudet och ser skyddsombudet som en resurs.

Jag har haft mycket sjukskrivningar... också och att man kan behövas som chef stöd i det för att det är jättesvåra bitar och jättetung! Man är ju ensam i det! Det är så svårt att förbereda eftersom anledningen till sjukskrivningen kan vara jätteberett. – Elin

Andra chefer är positiva och upplever väldigt stort stöd av förvaltningschefer och av politikerna, och genom att sitta med ledningsgrupper i olika former runtom. Dessa chefer tycker att de kan ge övergripande stöd för sina medarbetare för att de ska kunna göra sitt arbete ute så bra som möjligt. Vissa organisationer har ett hälsovård företag i form av

kommunhälsan som är kopplad till organisationen där medarbetarna har en kontaktperson där. Kommunhälsan kan hjälpa medarbetarna med vägledning, genom att ge stöd och resurser i de situationerna när medarbetarna har problem individuellt med någon medarbetare, eller kanske i arbetsgrupp.

Jag har ju jättebra stöd från min chef, och vägledning och sånt och det är kanonbra! Men det som är begränsningar som är just med budget och ekonomi, vi kan liksom inte... Hade jag haft obegränsat med pengar så hade jag löst det här, så att det blir liksom ännu psykosocial för mina medarbetare. Sedan pengarna är inte andra lösningar det är inte det! Men det är de resurserna, ekonomiska resurserna som hade kunnat varit bättre. – Arnold

Det framkommer att det saknas handledning för personal i vissa organisationer, och att en del chefer önskar om att få mer handledning till sina medarbetare speciellt inom äldreomsorgen. Det kan finnas mer handledning för medarbetarna som jobbar inom socialtjänsten som exempelvis behandlingspedagog, socialpedagog eller liknande. En chef önskade om att hon hade mer stöd från personalkontoret, eftersom verksamhetsstöd har hon från sin chef. Det är verksamheten som hon behöver stöd med exempelvis hur medarbetarna ska jobba, eller hur medarbetarna kan göra nya grejer.

Jag vet inte varför det inte finns handledning idag, kanske kultur för äldre människor inte behöver... Men min upplevelse är att det kommer mer personer med psykiatri in i äldre omsorg idag! Människan ska kunna få leva sitt liv som man har gjort innan vilket är jättebra! Men det ställer andra krav på våra medarbetare kanske inte räcker att ha undersköterska utbildning som är riktat mot äldre omsorg, utan att man behöver kanske andra kompetens in i inom äldreomsorgen också. – Anastasia

7.1.3 Återkoppling

Andersson och Lindberg (2006) skriver att medarbetarna måste få återkoppling för att känna att deras ansträngningar är viktiga för avdelningen, gruppen, organisationen och ledaren. En del chefer upplever svårigheter med bemanningen eftersom det är svårt för dem att hitta utbildade vårdpersonal, vilket kan leda till svårigheter med att jobba med kvalitetsarbete. När

det gäller återkoppling så framkommer att en del chefer kan ha svårt med rättvist och att alla medarbetare måste behandlas lika utifrån ett förhållningssätt så att alla medarbetare gör sitt bästa.

Det är bara att släcka bränder hela tiden, och sen också med den här psykosociala arbetsmiljön att man människan idag är så pressade från andra håll så att man har knappt energi och jobba. Och ju orkar man knappt och jobba så hör man knappt energi och leva. Så det är det vi sysslar med väldigt mycket med just hälsogruppen... Mina hälsoutvecklare jobbar med det. – Sara

En chef uttrycker sig att man inte får ha några älsklingar eller favorisera på jobbet särskilt när det gäller återkoppling, samtidigt att en chef måste hålla balans ett inte vara så hård eller en kamrat. Samtliga chefer upplever att återkoppling kan vara svårt eftersom det ställs större krav nuförtiden på medarbetarna, och att medarbetarna är olika som individer. Andra chefer upplever återkoppling som en utmaning särskilt när det gäller att lyssna på alla medarbetare och ta hand om dem. En chef berättar att han känner sig klämd mellan förvaltningschef och medarbetarna och att han alltid försöker att inte ta på sig personligt när han skulle ge återkoppling till någon medarbetare.

Det svåraste som mellanchefer är ju som kommunal mellanchefer... så har du liksom personalen, du är klämd mellan personalen och din egen chef som är förvaltningschefen som är ovanför! – Bengt

Tengblad (2006) skriver att medarbetare inom den offentliga sektorn kan ha högre uppskattning för chefens ledarskap särskilt när det gäller kvalitet på återkoppling och engagemang i medarbetarens sociala arbetssituation och förbättring. En del chefer försöker att skapa delaktighet så att medarbetarna känner att de får påverka på inom enheten, men anser att för att bedriva en god omvårdnad till kunder så krävs det att organisationen har en god arbetsmiljö för sina medarbetare. Som mellanchefer berättar Anastasia att hon har förväntningar från medarbetarna, verksamheten och kunderna. Eftersom är det olika lagar som styr, då måste verksamheten förhålla sig till en viss kvalitet. Hon ansvarar för kost- och städ, miljö- och hälsa och även budgeten vilket skapar stora förväntningar på henne från cheferna uppifrån

att hon ska utföra ett bra arbete. Det kan bli svårt för Anastasia att hinna med återkoppling till varje medarbetare eftersom hon har mycket uppgifter och stort antal medarbetare.

När man jobbar inom offentlig verksamhet, då har du mycket förväntningar på dig som mellancheff! 39 stycken ganska mycket på en chef tycker jag! Samtidigt så funkar det, det är utmaningarna att få en god arbetsmiljö! Att se alla medarbetare... Att möta sina olika behov... Utvecklingsmöjligheter! Kan jag få till det, då får jag oftast en väldigt god omvårdnad till kund. Plus att man då inom ramarna att man förstår vad är det jag gör på jobbet, varför går jag till jobbet. – Anastasia

Seeholm och Salomonsson (2006) skriver att brist på återkoppling och uppmuntran från ledningen kan hindra ett utvecklat medarbetarskap. Medarbetarskap kan motverkas av de värderingar som finns i samhället, vilket gör att medarbetaren kan ställas inför stora krav när det gäller ansvarstagande och initiativförmågan vilket kan hota såväl individers som organisationers välmående. En del chefer upplever svårigheter att vara lyhörda eftersom varje medarbetare har sitt tolkningsföreträdare, och att många medarbetare kan uppleva förändringsarbete som negativt istället för något positivt. Den digitala utvecklingen kan skapa negativitet hos en del av medarbetarna, exempelvis de som har jobbat länge och som föredrar ett gammalt system inom deras organisation. Negativitet kan skapa svårigheter för chefer att ge en bra återkoppling, och då blir ett samtal om förbättringsmöjligheter istället. Cheferna berättar att medarbetarna kan vara ganska fria på att göra vad de vill på arbetsplatsen, och att alla har sina egna metoder.

Förändring och utveckling ska ske i samförstånd med övriga samhället tycker jag! Och helst när det gäller arbetet med ungdomar! Vi kan inte halka efter i utvecklingen utan hela tiden vara lyhörda! Vi ska kanske använda de digitala medierna med försiktighet för att våran roll i samhället ändå är att bygga relation! Skapa förtroende, stötta ungdomar och det gör man inte via mobilen eller via app utan att man gör det öga mot öga. – Anastasia

Vid analysen framkommer att en del chefer upplever att anställningarna inom den offentliga sektorn är försäkrade, vilket kan skapa svårigheter vid återkoppling. Medarbetarna kan ha för mycket att säga till, och kan vägra att göra det som politikerna säger och de kan göra istället

andra grejer. En del chefer upplever en stor utmaning att ha ständiga samtal med sina medarbetare, och det kan finnas bland medarbetarna folk i personalgruppen som kanske är rasistiska. Dessa medarbetare kanske uttalar sig inte som rasistiska men cheferna kan se att beteende är rasistisk då får de prata med dessa medarbetare.

Du kan inte bara säga hej då! Vi jobbar med ungdomar vi ska vara bra förebilder. Men du är anställd i kommunen för att utföra ett jobb, och vill du inte göra det här jobbet och jag kan inte som chef! Jag kan inte sparka dig! Nej men det handlar om att skydda verkstad, det är en väldigt stor utmaning, att det skulle vara hårdare lite mer likt som den privata sektorn! – Ullrika

Tengblad (2006) skriver att känslan av att känna sig uppskattad och behövd av arbetskamrater, chefer och klienter kan skapa meningsfullhet hos medarbetaren och kan leda även till personlig utveckling. Det framkommer att samtliga cheferna upplever brist på ekonomiska stöd och resurser och de kan bjuda sin medarbetare som högst på lunch eller på smörgåstårter till fika. En del chefer får inte mycket återkoppling från ett annat håll när de gör ett bra jobb.

Det är ju feedback, det är ju väldigt svårt att göra någon berömt, och säga det här har du gjort riktigt bra! Du borde göra det här också för att du ska bli ännu bättre... Ännu svårare med negativ feedback, det är lätt att säga det här är bara fel rätta till... Så det är bara för att man ska hålla lite arbetsglädje. Men feedback att känna att jag är duktig, jag är värd något och det uppskattas, och det tycker jag inte det är jättesvårt. – Christer

Cheferna berättar att det kan finnas många svåra situationer som gör det svårt att ge en återkoppling och då blir det allvarliga samtal istället. En del chefer upplever som svårt när en ny anställd kommer in men som har svårt att jobba och chefen kan inte förlänga provanställning. Cheferna kan behöva ta ganska jobbiga samtal med medarbetarna som vill vara kvar, eller medarbetarna som har brustit riktigt på jobbet. Vid jobbiga samtal får chefer inte vara ensamma utan en chefskollega får vara med, eller en personal från HR så att det blir rätt. Cheferna berättar att de inte blir populära som chef vid sådana jobbiga samt, och att vissa har upplevt dödsfall på arbetsplatsen vilket var det också svårt att samtala om det. Oavsett vad det är för situation är det viktigt för chefer att kunna hantera det med sina medarbetare,

eftersom det aldrig finns ett facit för det. Chefer berättar att de måste lyfta upp det goda och det tråkiga grejerna med sina medarbetare för att få en god psykosocial arbetsmiljö.

Ge dom feedback ofta! Det här var kanonbra! Vad duktiga de är! Att du får feedbacken ofta, och det kan jag ta till mig att de är jätteduktiga, men det är viktigt att de får veta hur bra de gör faktiskt sitt arbete. Att man lyfter upp när man upplever att någon har gjort riktigt bra, så att det sprider i hela organisationen! Så fort jag brukar få ett mejl så brukar jag skicka vidare och se hur ni faktiskt uppskattas. Även inte bara från mig, för när det blir feedback från mig kanske någon gång i veckan är det jättebra! Men att det kommer något utifrån det här uppskattar vi så får de den här feedbacken vidare. – Arnold

7.2 Ett professionellt arbete för bättre arbetsprestation

Tengblad (2006) skriver att offentliganställda kan ha större möjligheter att påverka sitt arbete förutom arbetstider och arbetsbelastning. Författaren skriver att medarbetarna kan ha även stor frihet i sin yrkesutövning, eftersom chefsområdena inom de offentliga organisationerna kan vara stora vilket kan leda till lägre tillgänglighet bland chefer. Det framkommer att en del chefer samarbetar med fackliga kommunal för att fixa ett hälsosamt schema för sina medmedarbetare, för att hjälpa dem att ha fritid och återhämtning för att kunna orka och komma tillbaka till jobbet på ett annat sätt. Det framkommer att en del chefer kan vara nära sina medarbetare mer än andra exempelvis genom att ringa runt och hälsa på medarbetarna varje morgon. En del chefer kan ringa och fråga hur det är om någon medarbetare är sjuk, och om medarbetaren kommer dagen därpå till jobbet.

Vi har ju någon här som har jättejobbigt, hennes anhöriga som är jättesjuk så får man stötta vid extra... Avlasta, och givetvis får man gå hem lite tidigare sådana saker. – Christer

Tengblad (2006) skriver att oklara regelsystem kan leda till osäkerhet och misstroende bland medarbetarna att de inte kan hantera arbetsbelastningen. Offentliga medarbetare kan uppskattas att ha ett meningsfullt och utvecklande arbete eftersom detta kan hjälpa till att utföra arbetet väl. Varje organisation har sina krav och mål som ska uppfyllas, därför är

chefernas jobb att se till att medarbetarna följer upp de målen. Samtliga chefer har sina egna sätt att jobba med sina medarbetare men vissa kan vara mer stödjande och vägledande för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetaren. När cheferna ansvarar för ett högt antal medarbetare då kan det finnas risk att chefen tappar den nära kontakt med sina medarbetare. Cheferna berättar att den dagliga kontakten med medarbetarna kan skapa ett professionellt arbete mot en bättre relation.

Andersson och Lindberg (2006) skriver att ledningen har en viktig roll även om medarbetarskapsteorierna kan betona mer medarbetarnas roll och agerande i en organisation. En del chefer jobbar med att höja sina medarbetares arbetsprestation på arbetsplatsen. Andra chefer brukar gå genom överenskommelse och medarbetarsamtal med sina medarbetare för att påminna dem om sina arbetsuppgifter om de känner att dessa medarbetare har lågt arbetsprestation. Om det är någonting som gör att medarbetarna inte trivs på jobbet, då kan cheferna jobba i gruppen för att hitta en gemensam lösning för det.

Jag är ju nog ganska tydligt på vad jag förväntar mig av dem, för mig är det är ju två bitar när det gäller mina medarbetare om man ska koppla till arbetsprestation då är det mer arbetsmiljön. Hur är du en god arbetskamrat? På vilket sätt är du flexibel med din grupp? Du är din arbetsmiljö! Hur ger vi en god omvårdnad till våra kunder? – Anastasia

Dessa chefer försöker i deras jobb att skapa begriplighet för sina medarbetare för att hjälpa till dem att strukturera och organisera de stimuli. Hanterbarhet innebär att individen kan uppleva att han/hon har resurser till sitt förfogande när något händer. Dessa resurser kan hjälpa till med att möta stimuli som individen kan drabbas av, och kan bidra med att möta de krav som kan ställas på individen (Antonovsky, 1987). En av cheferna berättar att sina medarbetare vill att hon ska peka mer med hela handen, vilket upplevs som svårt enligt henne. Det framkommer att de cheferna som intervjuades kräver ett ständigt bra resultat från sina medarbetare, vilket kan vara svårt exempelvis när det är tunga saker inom organisationen.

Jag har kommit fram nu till detta att vissa människor mår bäst av med att jag pekar med hela handen! Alla klarar inte det här fria, hela tiden relationer med medarbetarna de relationer man har som ledare! Det är ju det jobbet som går ut

på, jag ska inte utföra jobbet utan mina medarbetare som jag på ett positivt sätt ska få att utföra jobbet. – Ullrika

7.2.1 Ansvarstagande och initiativförmågan

Hällstén och Tengblad (2006) skriver att medarbetarskap avser hur medarbetare kan hantera relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, medan *ansvarstagande och initiativförmåga* avser hur medarbetaren kan ta ansvar för eget arbete och egna resultat. Det framkommer att det är viktigt för cheferna att lära känna sina medarbetare, exempelvis för att veta vem som är bra på vad för att kunna hitta rätt man till rätt plats. En chef berättade att hon aldrig tar över några uppgifter, utan låter medarbetarna sköta ärendena fullt ut.

Jag tror på att människan är ansvarstagande alltså individen levande varelse, om jag litar på dig att du gör en sak bra så fixar du det! Då kommer jag förmodligen att säga hur vill du ha det presenterat? Hur vill du att jag ska göra? och jag kan förklara ytterligare en gång till jag vill ha det så! Då kommer han att göra det!
– Sara

Tengblad (2006) skriver att det finns en lång tradition av ansvarstagande och professionalism som är baserad på pålitlighet och rättrådighet inom den offentliga sektorn. En av cheferna berättade att hon försöker att fördela ansvaret för hela gruppen, men ibland kan det hända att hon ger uppdrag för den medarbetaren som kan fixa snabbast. En chef förklarar att det är viktigt för henne att medarbetarna inte får mycket uppgifter hela tiden för att kunna klara jobbet. *Ansvarstagande och initiativförmågan* kan förstärkas enligt en chef genom att han verkligen lyssnar på sina medarbetare, och att han låter dem ta initiativet för att sköta sina arbetsuppgifter eller kommer med något nytt på jobbet.

Tengblad (2006) skriver att ansvarstagande och professionalism har funnits inom den offentliga sektorn som en lång förvaltningstradition som präglad av pliktrogenhet och rättrådighet. En chef berättar att han alltid försöker att ge sina medarbetare uppdraget för att jobba med i grupp. Denna chef kommer ofta med förslag till sina medarbetare genom att motivera dem att jobba på ett annat sätt, och att ändra hur de kommer att hantera situationen utifrån lagar och regler som man måste styra sig efter inom organisationen.

Man lyssnar på din idé kanske är den jättebra, för ofta som jag nämnde innan de är experter på sina arbetsuppgifter, mycket mer än vad jag är kanske. Också säger jag men gör så då! Tro på dig själv! Tro på den idéen du hade! – Arnold

Andersson och Lindberg (2006) skriver att en god ledare bör utmana sina medarbetare att ta ett fullt ansvar och ta initiativ. Cheferna som kan tillhöra den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* försöker att uppmuntra och peppa sina medarbetare för att ta initiativet och förstärka medarbetarnas initiativförmåga. En viktig punkt som dök upp vid samtliga intervjuer är att cheferna betonade vikten på kompetensen hos medarbetarna som kan förstärka *ansvarstagande och initiativförmågan*. Det är viktigt för dessa chefer att alla medarbetare har den kompetensutveckling som behövs på jobbet, exempelvis gällande psykiatri när det kommer in kunder med psykiatriska besvär. Andra chefer uttrycker sig att *ansvarstagande och initiativförmågan* kan ske genom att medarbetarna får lära sig nya metoder för att bemöta kunderna och på ett bra sätt.

Jag tar helst inte in utbildade personal för att jag är rädd att de kan åka illa ut om de inte har kompetensen! Alltså för mig är det verkligen att vara närvarande som är nyckeln till allt. För att finns jag där och se dem och de tvekar i något då kan jag kompensera och peppa dem! Medan sen när de kommer till mig och säger att de inte kan eller vill, men jag säger att de kan! Då kan jag lägga på något ansvar kanske och säga att jag ser att du kan här! Prova och kom tillbaka så får vi se sen! – Anastasia

Hällstén och Tengblad (2006) skriver att medarbetare kan ha en initiativförmåga att utveckla verksamheten och en förmåga att balansera ansvaret och initiativet med fysiskt och psykiskt välbefinnande över tid. Andra chefer hjälper sina medarbetare att ta ansvar för olika delar genom att delegera ut jämt ansvaret mellan medarbetarna. Det framkommer att cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* har ett helt annat sätt att jobba med sina medarbetare när det gäller *ansvarstagande och initiativförmågan*. En chef berättar att sina medarbetare är väldigt ansvarstagande.

Det är ingenting hon eldar på utan det sitter där kan man säga! Jag är väldigt stolt av mina medarbetare, de gör ett bra jobb! – Gabriella

Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) är *ansvarstagande och initiativförmågan* viktig för medarbetarskapet, eftersom medarbetarskapet det kan handla om inställningen hos den enskilde medarbetaren. Författarna betonar vikten om att chefer bör skapa förutsättningar för ett bra arbetssätt som kan understödja detta. Det framkommer att medarbetarna kan jobba i team även om de jobbar som handläggare eller statstjänsteman i ett *individorienterat medarbetarskap*. Cheferna upplever det som en väldigt komplex eftersom medarbetarna behöver bolla med andra, eftersom de ha stor betydelse för människors liv vid beslutsfattande. Medarbetarna behöver prata med varandra för att det ska bli bra kvalitet, vilket blir inte så mycket ensamarbete även om en medarbetare jobbar som handläggare.

Jag behöver inte förstärka det! Den kategori av människor som befinner sig här tar stort ansvar! De sätter högt krav på sig själv, men det är ingenting jag puffar på så att du ska ta mer ansvar! Utan att det är från början du söker detta jobbet, det är vi ganska tydliga på att det krävs att du tar ansvar! De tar ansvar av sitt jobb jag behöver inte gå ut och säga någonting! – Gabriella

7.2.2 Engagemang och meningsfullhet

Sobis, Van den Berg och De Vries (2012) skriver att engagerade medarbetare kan ta ansvaret för samarbete eftersom de kan vara öppna för nya utmaningar och kan ge stöd till andra. En av cheferna berättar att hon är ganska engagerad själv vilket kan hjälpa henne att skapa engagemang bland sina medarbetare. Det är viktigt för en del chefer att vara lösningsfokuserade och positiva, och därtill även att skapa möjligheter för sina medarbetare att påverka så att de kan bli engagerade. Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) krävs det att medarbetarna skall känna sig delaktiga, därför är det viktigt att medarbetarna informeras om vilka beslut som fattats, orsakerna bakom besluten och vilka framtidsplaner som finns. Känslan av delaktighet kan bidra positivt till medarbetarnas engagemang. En av cheferna försöker att engagera sina medarbetare särskilt de nya anställda som inte känner sig trygga eller rädda. Meningsfullhet blir då när de nya medarbetarna kan känna sig trygga genom att prata om lågaffektivt bemötande och andra metoder.

Vi hade precis ett samtal på lunchen det handlar om en tjej där vi har en brukare som är en missbrukare, alkoholist och då är man orolig redan innan att gå dit! Det handlar om att motivera dem att gå dit! Oftast pratas mycket om ärendet så att människan, personalen blir rädd. Och skulle medarbetaren känna sig osäker så får man ringa till sina kollegor som är mer trygga i rollen. – Sara

Tengblad (2006) skriver att de offentliganställda kan värdesätta i högre grad att ha ett meningsfullt och utvecklande arbete. Enligt Antonovsky (1987) kan individen med hög grad av meningsfullhet ha större förmåga att konfrontera problem som kan förekomma i livet genom att betrakta det som en utmaning. En av cheferna berättar att det finns inom förvaltningen ett hållbart medarbetarengagemang enkät (HME) som fylls ofta av medarbetarna. Enkäten är uppdelad på tre delar som är medarbetare, ledarskap och styrning och syftar på att skapa engagemang bland medarbetarna. Frågorna som medarbetaren får svara på handlar om utvecklingen i det dagliga arbetet, och om arbetet känns meningsfullt. När det gäller ledarskapet får medarbetaren svara exempelvis om sin chef visar uppskattning, förtroende eller om chefen ger förutsättningar att medarbetaren kan ta ansvar i sitt arbete. När det gäller styrning får medarbetaren svara på om han/hon är insatta i mål som finns inom organisationen, eller om organisationen ser till att målet följs upp och utvärderas på ett bra sätt.

Hällstén och Tengblad (2006) skriver att *engagemang och meningsfullhet* är när en medarbetare kan uppleva arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla, och då kan medarbetaren känna sig stolt över att han/hon tillhör organisationen. Det är viktigt för chefer att ta reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande. Medarbetarsamtal är viktig för cheferna för då kan de lyssna på sina medarbetare och skapa *engagemang och meningsfullhet* och på det sättet kan de lyfta upp när någonting är bra. En chef berättar att han sitter i en högre ledande position inom organisationen, och då kan han lyfta sina medarbetare när han sitter och diskuterar i ledningsgruppen.

Sedan tänker jag generellt att man ska sprida det och prata om det goda. Man får lägga det på olika nivåer här blir det är så meningsfullt eftersom den centrala position som jag sitter på, så när de gör någonting så genererar det mycket, de

märker resultat, att hela organisationen följer med dem! Och då märker de också att det är lyckat och det skapar meningsfullhet i det de gör! – Arnold

Enligt Antonovsky (1987) kan meningsfullhet betraktas som en motivationskomponent eftersom det häntyder på i vilken utsträckning individen kan känna att livet har en känslomässig innebörd. En av cheferna berättar att förtroendet är ingenting man skapar på en vecka eller två, utan att det är något man bygger upp under ganska så lång tid. Den chefen försöker att engagera sina medarbetare att jobba genom samtal och genom att prata med dem.

Att se dem när dom säger att det här funkar inte, eller det här är jobbigt då möter jag dem i det! Ta in extrapersonal om det behövs, och ställer frågorna för att se hur och var kan jag underlätta för mina medarbetare. Märker jag förändring då har jag skapat en liten bit förtroende! – Anastasia

Dessa chefer jobbar utifrån KASAM vilket är att skapa känslan för meningsfullhet för sina medarbetare. Känslan för meningsfullhet är individuell eftersom det som kan vara meningsfullt för en individ behöver inte vara det samma för en annan individ (Antonovsky, 1987). Medarbetarna kan mötas av motgångar, konflikter och problem som måste lösas när de jobbar med direkt kontakt med klienter. Det är hur stark KASAM individen kan ha som avgör hur individen kan hantera påfrestningarna (Antonovsky, 1987). En av cheferna berättar att hon försöker skapa ett öppet klimat bland sina medarbetare, genom att betrakta att ingenting är fel utan allting är rätt utifrån en demokratisk process. Chefen förklarar att det är viktigt med balansen mellan demokrati och effektivitet, eftersom om det blir för mycket demokrati då kan det bli svårt att avsluta allt. Det framkommer att cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* är entusiastiska att skapa *engagemang och meningsfullhet* men på ett annat sätt. En chef berättar att det är väldigt viktigt för henne som ledare att vara engagerad själv i sitt uppdrag inom organisationen, för att kunna skapa engagemang hos medarbetarna. Det kan krävas ett visst engagemang att respekt bemoäta människor vilket kan upplevas ibland som svårt från medarbetarna. En annan typ av engagemang är att medarbetarna måste vara engagerade att ta till sig nya utbildningar eftersom det kommer nya grejer hela tiden inom offentliga organisationer.

Det är ju att förstå din roll som statstjänsteman! Det är viktigt uppdrag som vi har... Den socialförsäkringen! Man ska känna det att du gör ett bra jobb, och få det här engagemanget! Trivsel gör att man blir engagerad. Det är svårt om du inte trivs i det här jobb då går det emot ifall. Vi ska fatta tunga beslut om du ska möta människor! – Gabriella

7.2.3 Förtroende och öppenhet

Andersson och Lindberg (2006) skriver att ledningen har en viktig roll genom att agera hjälpande och stödjande i gruppen, och därtill även genom att främja förtroendet för medarbetarna när ledningen delegerar befogenheter. Cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* berättar att de måste lita på sina medarbetare och på det de gör. En chef berättar att han kan se till att medarbetarna är på plats och att de följer budgeten och att de levererar saker i tid, men han kan inte följa upp dagligen vad de gör i sitt jobb. En annan berättar att han har överblick över allt som händer och att han litar på medarbetarna att de gör sitt jobb. Fyra chefer berättade att de sitter med öppen dörr vilket kan vara en nackdel för dessa chefer eftersom de aldrig får vara ifred men. Medarbetarna är välkomna att komma in och prata när de känner för det.

Det är ju att man sitter här med öppen dörr, och de kommer och frågar om råd eller hur gör vi det här... så måste jag tag ett beslut. Det är ju kanske lättare att jobba som ekonomichef som till exempel alla jobbar med ekonomi. Här är allt från budget och skuldrådgivning mycket sekretessärende... Så det är otroligt olika varianter av jobb hela tiden. – Christer

Hällstén och Tengblad (2006) skriver att utifrån *förtroende och öppenhet* förväntas cheferna inom offentliga organisationer att ha ett ömsesidigt förtroende för sina medarbetare. Det är viktigt att ha en öppen dialog när det finns meningsskiljaktigheter genom en ömsesidig respekt, samt att finna goda lösningar på problem på ett konstruktivt sätt (Hällstén och Tengblad, 2006). En chef berättar att hon jobbar efter en teori som heter salutogent ledarskap som är tillit baserat ledarskap, vilket underlättar för henne att se sina medarbetare och skapa förtroende. En del chefer försöker att främja *förtroende och öppenhet* genom att vara där för sina medarbetare och lyssna på dem, och att bevisa att allt som sägs på kontoret stannar på kontoret. Öppenhet för en del chefer är att inte ha några hemligheter, genom att gå ut med all

information till alla medarbetare samtidigt för att minska risken att någon medarbetare missar informationen. En chef har förtroende för sina medarbetare att han kan åka på semester i två veckor mitt på högsäsong, och att huset sköter sig själv. Denna chef ger sina medarbetare förtroende för att sköta sina arbetsuppgifter själva, genom att inte kontrollera vad sina medarbetare gör utan att han räknar med att de kommer att göra det.

Att man lyfter saker! Att jag är också en chef som vågar fråga de frågorna kanske som inte är så trevliga alltid, till exempel när jag ser någon som mår dåligt. Sedan är det att man behandlar alla inte lika, men likvärdigt att man inte ger någon annan favörer eller trycka till! Att man är rättvis! Det är jätteviktigt!
– Sara

Det framkommer att *förtroende och öppenhet* är väldigt viktigt för mellancheferna särskilt när det gäller att få direktiv uppifrån, exempelvis när organisationen ska uppfylla vissa mål eller måste göra besparingar. En chef berättar att han har lyckats att bygga ett ömsesidigt starkt förtroende med sina medarbetare genom att prata med varje medarbetare, och att se när någon mår dåligt för att hjälpa till. En del chefer försöker att finnas för sina medarbetare genom att vara närvarande, och genom att bemöta sina medarbetare på ett vänligt sätt och att ta det på allvar när någon berättar att de mår dåligt. Andra chefer strävar efter att lyfta sina medarbetare genom att fokuserar på det som enar hela gruppen istället för det som kan skilja medarbetarna åt. Cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* försöker vara ärliga så mycket de kan för att främja *förtroende och öppenhet* vilket kan vara svårt. Dessa mellanchefer får inte från ledningen att säga allt, men de försöker att vara transparenta så mycket som möjligt. En chef berättar att det är ingen idé att dölja vissa saker eftersom medarbetarna är kloka människorna, vilket gör att de kan fatta det ändå. Vid *individorienterat medarbetarskap* kan cheferna agera som ett budskap, det vill säga att det kan finnas beslut som tas som chefen själv inte gillar och då måste han/hon tänka lite innan att förmedla ut det. Dessa chefer berättar att de inte kan vara negativa budbärare till förändringar för detta kan skada *förtroende och öppenhet* från medarbetarnas sida till sina chefer.

Det gäller ju att man är öppen och liksom jag försöker när jag är ledningsgruppsmöten att berätta vad som har hänt... Ni däruppe har massa hemligheter och sånt! Det är lätt att det blir ni där uppe bara sitter med smörgåstårter och håller hemligheter och vi får slita här nere... Och sedan ta

deras synpunkter vidare om det händer något, de måste veta att jag är deras tal person högre upp och ut mot andra också, jag står på deras sida och försvara dem eller tala för dem när något händer. – Christer

7.2.4 Gemenskap och samarbete

Hällstén och Tengblad (2006) skriver att vid *gemenskap och samarbete* kan medarbetarna samarbeta väl över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser och kan värdesätta varandras insikter. Författarna skriver att chefernas roll är att stärka *gemenskap och samarbete* emellan medarbetare och organisationen. Det framkommer vid analyser att samtliga chefer har arbetsplatsträffar (APT) inom deras organisationer där medarbetarna sitter i team, och att alla få komma till tal för att skapa *gemenskap och samarbete*. Samtliga chefer berättar att de försöker att hitta på aktiviteter utanför arbetsplatsen tillsammans med sina medarbetare exempelvis att äta ute på en kväll. En chef har skaffat ett gemensamt fikarum där hon kan sitta tillsammans med sina medarbetare vid rasten på arbetsplatsen. Övriga medarbetare inom kommunen var inte så positivinställda över fikarummet, vilket ledde att chef hade samt med förvaltningschef att alla medarbetare ska sitta tillsammans på arbetsplatsen där resten sitter.

De tycker väl att vi ska sitta där alla sitter! Men för oss eftersom man är ofta som sagt ensam på sina positioner, och ofta behöver man prata när man har varit ute eller så, då sitter vi gärna tillsammans och pratar. – Elin

Sex av åtta chefer upplever den yngre generationen det vill säga nittitalister som kommer nu på arbetsplatsen som mer krävande. Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) kan synligheten leda till att medarbetarna känner gemenskap med varandra, vilket kan skapa förutsättningar för gott kamratskap genom att stötta varandra för att kunna utföra ett bra jobb. Denna generationen kan ställa mycket större krav på att de ska trivas på arbetsplatsen särskilt när det gäller *gemenskap och samarbete*. Cheferna berättar att de yngre har även höga förväntningar på att man som chef ska se till att de ska trivas på jobbet. En av cheferna försöker att vara med och se till att det funkar i grupperna som är över olika förvaltningar. *Gemenskap och samarbete* kan förstärkas genom att ha en trevlig stämning som gör att alla medarbetare kan samarbeta med alla, och att ingen dra sig undan utan att man jobbar i team.

Dom vet ju på ett vis att jag inte är den chef som har bestämmanderätt på högsta nivå eftersom jag är mellancheff! Så om vi sitter på APT så antecknar jag men sen måste jag gå till någon annan. Det är lite frustrerande! För nästa gång man har APT så måste man rapportera att man har lämnat det här ärende och vidare att det inte har hänt någonting! – Christer

Vissa enheter inom de offentliga organisationer har inte tillgång till stora pengar, då går cheferna tillsammans med sina medarbetare ut och äter på kvällen med ganska små tillgångar. Det framkommer att samarbete kan antingen ske inom samma organisation eller med andra förvaltningar exempelvis integration och arbetsmarknadsenheten. Ett konkret exempel på *gemenskap och samarbete* som en av cheferna tar upp är när det kom ett önskemål från politikerna och allmänheterna att öppna verksamheten på lördagarna. Detta diskuteras i gruppen och medarbetarna fick bestämma möjligheten att genomföra förändringen. *Gemenskap och samarbete* förstärktes genom att öppna verksamheten på lördagarna och att det blev bemannad med extra medarbetare var tredje helg.

Det är viktigt hur man ser ut med kläderna på om man säger så! Det är jättebra att man har förståelse, och se hur andra är. När man äter ute så är det ofta att man ser en privatperson utanför undersköterskan Kalle! Jaha Kalle är så när han är här, och han är så när han är på jobbet! – Sara

En chef har förstärkt *gemenskap och samarbete* med sina medarbetare genom att förkorta APT möte på sin enhet till var tredje veckan. Genom att ha tätare och kortare APT istället för att ha APT var sjätte veckan underlättade för hela enheten att kunna diskutera viktiga frågor som kommer upp. På APT har medarbetarna alltid punkter att diskutera som kan handla om den psykosociala, fysiska och organisatoriska arbetsmiljön. Chefen berättar att ofta hamnar den psykosociala arbetsmiljön som högst och medarbetarna pratar och diskuterar det helt öppet, medan diskuteras den fysiska arbetsmiljön för lite.

Det är därför vi har dem så tätt, för sex veckor hinner det hända mycket! Ser vi att man har APT på måndag och tisdagen efter det händer dig någonting, att man får överarbetsbelastning eller att man bli kränkt eller sånt... Så är det väldigt länge på sex veckor att vänta och prata psykosociala arbetsmiljön! – Arnold

För en annan chef är *gemenskap och samarbete* bara ett sätt genom att vara trevlig och ödmjuk och att ställa frågor på ett vänligt sätt oavsett om det gäller jobbet eller om det gäller hälsan och måendet. Enligt en chef skapas gemenskap genom kommunikation vilket kan skapa kvalitet och utveckling. Det framkommer att de flesta cheferna försöker att ordna personaldagar i form av underhållning för sina medarbetare, genom att göra roliga aktiviteter utanför arbetsplatsen. Aktiviteter är för att hålla ihop sammanhållning, och det kan även vara föreläsningar från hälsoperspektivet och hälsofrämjande. Det framkommer att det inte alltid krävs stora summor av pengar för att stärka gemenskap och samarbete mellan cheferna och medarbetarna, utan att små och enkla aktiviteter som kan var mer uppskattade från medarbetarna.

Så jag går in och sätter mig också, och bara prata allmänt från någon arbetsuppgift som de har fastnat i, eller vad som hände i helgen! Och sedan försöker jag med jämna mellan rum, också att hitta på någonting alltså några enkla bitar, att vi går ut och äta lunch. Att man går ut och ta en promenad på lunchen bara för att vi ska göra någonting annat än bara sitta och arbeta. –
Arnold

7.3 Pådrivande och motverkande faktorer

Seeholm och Salomonsson (2006) skriver att det finns både goda förutsättningar och hinder som kan påverka ett aktivt medarbetarskap. Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) kan de pådrivande faktorer sammanfattas med goda förutsättningar och möjligheter till engagemang och ansvarstagande i kombination med ledares agerande och förståelse för de samhällliga värderingar som kan påverka. Seeholm och Salomonsson (2006) skriver om motverkande faktorer i form av ett hinder som kan stå i vägen för medarbetarskapets fortsatta utveckling. Samtliga chefer sätter på sig själva höga krav för att påverka den psykosociala arbetsmiljön, genom att vara närvarande på väldigt olika sätt. Cheferna som kan tillhöra den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* berättar att det är oerhört viktigt med det fysiska närvarande för sina medarbetare, medan cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* behöver inte vara närvarande hela tiden.

Man gör ju föredömet, för jag kan påverka otroligt mycket med mitt sätt att vara. Om jag sitter och lyssnar på dig och låta dig komma till tal så har jag ett resonemang, en kommunikation, en dialog! Att förmedla att det finns inga dumma frågor utan att bättre fråga en gång till! Ja min roll är otroligt viktig det är det som jag visar speglar utåt. – Sara

Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) bör man i stora organisationer arbeta med medarbetarskapet inom mindre enheter för att kunna motivera medarbetaren att ta ansvar och utföra ett bra jobb. Författarna skriver att arbete inom mindre enheter kan skapa ett positivt engagemang hos varje medarbetare, samt att medarbetares arbetsprestation kan bli tydlig i enhetens totala resultat. Offentliga organisationer kör efter på uppdrag, därför kan ledningen och medarbetarna inte alltid förutsäga vad det ska komma. En chef berättar att hon har mycket möjligheter, och ganska stora mandat så länge hon håller sig inom sina ekonomiska ramar. En chef berättar om arbetsplatsträffar som pådrivande faktorer där medarbetarna har möjligheten att ta upp frågor om den fysiska- och psykosocialarbetsmiljön.

Så det är inte bara psykosocial arbetsmiljö, utan allt som har med arbetsmiljön! Nästa arbetsplatsträff är ju att vi ska gå igenom de här rutinerna för kränkande särbehandling, och jag satte upp riktlinjer på anslagstavlan som vi anser kränkande särbehandling. Nu är det att vi ska gå genom igen det för att se om vi behöver förändra det eller om det stämmer. – Elin

Seeholm och Salomonsson (2006) skriver att de hindren i form av motverkande faktorer kan sätta gränser för utvecklingen mot ett mer aktivt medarbetarskap. Cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* känner begränsningar när det gäller att påverka den psykosociala arbetsmiljön. Dessa chefer kan bara hjälpa sina medarbetare genom att ge dem stöd och prata, men det upplevs som svårt inom nämnden eller förvaltningen där medarbetarna har sina arbetsuppgifter som de måste göra. Medarbetarna kan vara ganska ensamma inlåsta när de har väldigt mycket i sitt uppdrag. Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) kan det vara svårt att känna engagemang i en organisation där arbetsbelastningen är hög, vilket kan motverka utvecklingen och förbättringen för förutsättningarna gällande ett gott medarbetarskap. Cheferna som kan tillhöra den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* berättar att de lyssnar på deras medarbetare på vad de tycker och tänker. En chef anser att dialog är väldigt viktigt med sina medarbetare för att kontrollera deras

arbetsprestation. Om någon medarbetare har låg arbetsprestation, då pratar chefen om det med just den medarbetaren genom att ställa frågor för att identifiera det som kan påverka. Om det är något särskilt som påverkar medarbetaren, då försöker chefen att uppmuntra medarbetaren genom att säga peppande ord.

Vi har haft jättemycket framgångar här och det beror ju på att alla kan vara med och påverka, och har idéer och så vidare det är ju så som det kan komma fram. Det är alltid mitt ansvar om det är fel! Man behöver göra en arbetsmiljögrej, så det är jag som kan bestämma om pengar och så vidare. Så det är jag som tar alltid beslut, vi agerar hela tiden, och det är ju så som vi utvecklas. – Bengt

Seeholm och Salomonsson (2006) skriver att otydlighet gällande ansvarsområden kan skapa passivitet och överbelastning på medarbetarna, därför en rätt fördelning av ansvar och kompetenser kan underlätta både tid och kraft. Samtliga chefer berättar att de inte kan påverka mycket när det handlar om ekonomi och budget, eftersom organisationer utgår från ramar och regler som styrs hela tiden. Enhetschefen inom offentlig verksamhet styrs av många lagar exempelvis arbetsmiljölagen, socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen vilket gör att kundens rättigheter kan krocka lite inom organisationen. Cheferna känner till deras ansvar att det är de som måste leda och styra arbetsmiljön i organisationer, men inte alla chefer har förutsättningar och möjligheter att påverka den psykosociala arbetsmiljön. En chef upplever stort tryck på grund av antal medarbetare som hon har på verksamheten.

Jag tror att jag är ganska individuellt i mitt ledarskap, dels har man gruppen men man har också personerna, kan jag få personerna att blomstra så får jag en grupp och då kan jag nå mitt mål tror jag. Det blir lite flummigt! Det är väldigt svårt, det är det jag menar när jag säger att jag har 39 medarbetare kan ibland vara lite mycket, för jag vill kunna jobba individuellt med mina medarbetare, för att få ett gott resultat i verksamheten! – Anastasia

Cheferna som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* har ganska mycket område därför försöker de fördela jämt mellan kontoret och mellan gruppen hur mycket ärende kan medarbetarna få in. Det gäller att styra snabbt om det förekommer mycket sjukskrivningar, eller personalen som har sjuka barn. Cheferna kan inte påverka mycket eftersom regleringen

kommer från regeringen att jobbet måste genomföras på ett visst sätt, därför de kan inte motarbeta saker om det är redan beslut utan att man får anpassa sig efter det.

7.3.1 Kommunikation

Andersson och Lindberg (2006) skriver att om medarbetarna inte har all nödvändiga information, då kan det finnas risk att medarbetarna inte känner sig trygga. Det kan även leda till att medarbetarnas kapacitet inte utnyttjas fullt ut. Människor med dålig tillgång till information kan känna sig inte benägna att agera med ansvar. En chef främjar kommunikationen genom att prata med sina medarbetare eftersom hon är själv intresserad och nyfiken, och därtill kan hon även skoja och ha kul. Samtliga chefer är överens att kommunikationen är väldigt viktigt men varje chef har sitt sätt att kommunicera med sina medarbetare. Exempelvis en chef visar tydligt att han är närvarande, lyssnande och förstående. Det framkommer att cheferna som kan tillhöra *den organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* har alltid dörren öppen för att visa att de är på plats för att främja kommunikationen. Alla medarbetare är välkomna att ställa frågor eller undra om något annat på jobbet.

Det är bara att komma in och stänga dörren, gnälla eller vad som helst och det ställer ju lite jobb på andra delar av jobbet. Så sitter någon med något inne så måste jag vara beredd och släppa det, och lyssna på vad som händer. Det kan vara med att man är syrd på annan avdelning... Nu har jag ganska bra personal så det händer inte så mycket, men det är just här närvarande, lyssnande, förstående det är lite så att man måste vara. – Christer

Enligt Seeholm och Salomonsson (2006) förutsätter kommunikationen ett öppet förhållande mellan ledning och medarbetare, samt att ledningen ska ha förtroende för sina medarbetare och deras kompetens för att varje medarbetare skall känna delaktighet. En chef berättar att han möter motstånd från sina medarbetare i vissa frågor framför allt utvecklingsfrågor som gäller förändringsprocesser. Det kan vara svårt att kommunicera ut genom cheferna ute får sina medarbetare som kanske ska påverka de kunderna som organisationen arbetar med och de anhöriga. Kommunikationen upplevs som spännande men svårt när det gäller så många medarbetare och hur man når dem på bästa sätt. De offentliga organisationer försöker jobba

mycket med digitala plattformar, men de som har varit chefer i väldigt många år kan ha svårighet till den nya förändringar exempelvis digitalisering.

Så det är väl den här förändringsprocessen som kan vara svårt i vissa forum! Så kommunikationen i en stor verksamhet är väl svårt, och när man sitter på en central position som jag gör där man går ut med frågor som ska påverka så mycket människor! – Arnold

Seeholm och Salomonsson (2006) skriver att ansvarsfördelningen kan vara sammankopplad med organisationens mål och visioner, därför bör ledningen kommunicera med sina medarbetare på ett tydligt och engagerande sätt. Kommunikation upplevs allmänt som en stor utmaning för cheferna, särskilt när det gäller att förmedla all information till medarbetarna. En av cheferna berättar att det kan vara nästan omöjligt att alla medarbetare förstår informationen och att skapa delaktighet. En chef upplever att kommunikationen med förvaltningen inte är fungerande lika bra som den kommunikationen med sina medarbetare. Den chefen berättar att kommunen gjorde ett bra resultat i november, och då skulle förvaltningen bjuda alla på tårta eftersom medarbetarna var så bra men då kände chefen att hon inte kunde ta emot det.

Det var som att kasta tårta på mina medarbetare! Först ska man ta bort planeringsdagarna, inte bjuda på jullunch men här får ni en tårta för att ni är så duktiga! Då kände jag att kommunikationen är fel! För socialförvaltningen är en förvaltning av många då får man upp ifrån funderat ska vi göra så här men kanske är det så då får socialförvaltningen frysa tårtan tills vi har vänt på resultatet och servera den senare för det blev fel. – Anastasia

I vissa enheter kan det förekomma klagomål från medarbetarna att det behövs mer personal vilket kan stämma ibland. Genom kommunikationen försöker cheferna att förmedla att det kan handla mer om hur medarbetarna jobbar istället. En av cheferna kommer att göra den psykosociala skyddsronen inom sin enhet, och det är många av medarbetarna som är väldigt positiva över det. Kommunikation är väldigt viktigt särskilt när det gäller direktiv som kommer uppifrån.

Men får man ett mejl så att det inte ligger i flera dagar innan man svarar utan så fort att man har möjlighet att man går in och kolla sin mejl då lägger man tillbaka ett svar. Jag tänker ofta att man ser bilder på ledarskap där chefen går först och har man sina medarbetare bakom. Men jag tänker inte så! Mina medarbetare går före, och att jag går bakom bara för att visa vägen och säga stopp! Stopp! vi går till vänster till exempel och sånt. – Arnold

7.3.2 Konflikthantering

Enligt Larsen (2002) kan det vara svårt att få en tydlig och generell bild av konflikter kan föreställa, men däremot kan detta fenomen kategoriseras under olika typer av konflikter. Författaren skriver att det kan uppstå vardagliga meningsskiljaktigheter inom det arbetslivet, vilket kan leda till allvarliga konfrontationer mellan olika individer. En chef berättar att det kan förekomma känslomässiga konflikt med brukare, anhöriga och personalen. Chefen brukar gå in för att lösa det med annan policy.

En konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka (Larsen, 2002).

Samtliga chefer försöker att hantera konflikter direkt på en gång om det skulle uppstå en konflikt mellan medarbetarna, eftersom det är onödig energi som sprids och att det är lätt att människor missuppfatta varandra. Cheferna upplever att medarbetarna har olika personligheter, vilket kan leda till missuppfattning bland medarbetarna inom organisationen. En del chefer har inte haft konflikter alls på arbetsplatsen. Samtliga chefer försöker att ta reda på orsaken bakom konflikten, eftersom det finns olika orsaker som kan starta en konflikt. Det kan vara exempelvis ett enkelt missförstånd bland medarbetarna, eller någon medarbetare som har dålig dag hemma.

Blir det konflikt mellan så kör jag tre par samtal ganska direkt för att reda ut det! Det finns ingen anledning och vänta det är bara att köra direkt. 99 % är det ofta missuppfattningar då har man tolkat det du sa till mig på felaktigt sätt! Samtal ska direkt göras på en gång! Ju mer man väntar desto fler inblandade! Det sprider sig från öra till mun. – Sara

En chef berättar att om det skulle skära sig jättemycket att det absolut inte går att hanterkonflikten, det vill säga att det är ena går hem och lägger sig sjuk då får man ta in professionella. Chefen kan vända sig till personalavdelningen och få någon slags hjälp för att lyssna på och försöka analysera konflikten. En chef berättar att han inte har aldrig haft konflikt med någon medarbetare, men däremot har det hänt att medarbetare som har varit i konflikt med andra medarbetare i organisationen. Den chefen har ett annorlunda sätt att hantera konflikten med sina medarbetare genom att be medarbetarna att lösa det själva, och prata med båda parterna hur de upplever det.

Sen tror jag de flesta gångerna har jag tagit in båda två på ett rum eller kontoret och så har jag sagt: Det här så upplever du det, och det här upplever du! Hur löser ni det här? Ofta är det bara om att prata med varandra, att det är missförstånd eller så. Så är det ofta som jag försöker lösa det så. Först pratar jag enskilt! För att få bådars versioner, och sedan att man sätter sig ner och pratar, ofta har det löst sig jättebra tycker jag. – Arnold

Enligt Burke (2006) kan konflikter startas mellan medarbetaren och sin organisation där han jobbar, mellan två eller flera medarbetare, mellan olika avdelningar inom en organisation eller en konflikt i relation till andra organisationer. En chef berättar att det är hela tiden konflikter inom sin enhet, eftersom det otydliga mål som kan skapa konflikter och att medarbetarna kan tycka olika om det. Chefer som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap* diskuterar etiska regler inom deras enheter om hur medarbetarna ska ha en baskunskap gällande respekt mot varandra. Här kan konflikter bero på olika orsaker, och det inte finns facit på det heller men som ofta kan lösas genom dialog.

Men nej du kan inte gå och vänta några månader för det kan eskalera! Och du vet inte vad som händer! Kan du se och ta det så tidigt som möjligt, och är det en riktig infekterad konflikt då får du gå grund och botten riktigt! Då behövs jag som chef då kommer min roll! Du kan aldrig få rent produktionen eller bra resultat om du har konflikter! – Gabriella

7.3.3 Hög arbetsbelastning och kränkningar

Andrén (2017) skriver att medarbetare som jobbar i kontakt- och relationsyrken inom offentlig förvaltning kan uppleva hög arbetsbelastning. En chef upplever ett stort problem gällande hög arbetsbelastning, vilket gör att inte hitta medarbetare som stannar. Det blir hela tiden i hennes enhet en gruppsykologi, det vill säga att gruppen måste börja om från början hela tiden och lära känna varandra och vem som har vilken position. En chef upplever att arbetsbelastning kan leda till att medarbetarna kan må dåligt, exempelvis när barnen är sjuka hemma eller andra problem hemma med sin partner.

Då får det vara dämpande, det är ingen robotforskning som vi håller på med!
Utän jag försöker först och främst kolla vad kommer arbetsbelastningen från?
Är det någon person som tar åt sig jättemycket jobb och vill mycket får jag gå in
och dämpa den! Tar inte så mycket! utan jobba och håll glädje av ditt arbete du
ska inte sitta och stressa! – Ullrika

Sonnentag, Kuttler och Fritz (2010) skriver att en hög arbetsbelastning avser rutiner av att ha för mycket att göra inom den tid som medarbetaren befinner sig tillgänglig under arbetstiden. En chef berättar att han alltid försöker lyssna på sina medarbetare och se vad det är för problem i situationen. Om medarbetaren upplever en hög arbetsbelastning då hjälper chefen den medarbetaren genom att sätta sig ner och prata för att hitta var ligger problemet. Om problemet ligger hos personen själv exempelvis att någon känner sig kränkt då kan det vara att man är lätt kränkt och att kanske man får jobba med det själv. En chef försöker att stötta individuellt varje medarbetare, eftersom han vet att det kan vara svårt för sina medarbetare eftersom de är så många.

Hade jag fått den här kommentaren, så hade jag inte reflekterat kring det att jag blir kränkt, men det kan också vara olika, då får man stötta den här personen i det! Om det som har hänt antingen arbetsbelastning, då gör jag förståelig för individen att så här vi har det, och vi jobbar ut efter det! Jag tror att man bara förstår och bara om man har bakgrund kring olika saker blir mycket enklare också. – Arnold

Sonnentag, Kuttler och Fritz (2010) skriver att en medarbetare kan känna sig betvingad av den mängd arbete som ska genomföras inför en hög arbetsbelastning. Det kan finnas en större risk för medarbetare att fortsätta tänka på de uppgifter som ska uppnås även när medarbetaren är hemma. Samtliga chefer ser på kränkningar som ett viktigt ämne som man måste prata om det inom organisationer. En chef försöker att föra ett samtal med den personen som känner sig kränkt, och att medarbetaren får även prata med skyddsombudet eller facket. En chef upplever att sjukfrånvaro har ökat mycket under de senaste åren, och att detta kan bero på den högarbetsbelastning som medarbetarna upplever. Chefen upplever sjukfrånvaro bland personal som ett ganska stort problem eftersom det fortsätter att stiga. Den chefen uttrycker sig att det kräver mer jobb när det gäller den psykosociala arbetsmiljön inom kommunen och speciellt inom organisationen.

Vi har haft folk som har upplevt genom åren att någon har varit mobbad så får man ta upp detta på husmötet. Vi har ju en lista om arbetsmiljö på vem man kan prata med! Kontakta mig i första hand... man tar det med mig så tar vi upp problematiken med den här personen att det accepterar vi inte! Eller min chef för att om det är jag som kränker, så måste man prata med förvaltningschef.
– Bengt

En hög arbetsbelastning kan förknippas med en ökad förväntan på nästa arbetsdag, vilket innebär att kognitioner kan bli inkompatibla med psykologisk avlossning från arbetet (Sonnentag och Bayer, 2005). En chef berättar om en situation som hon upplevde själv när hon var chef för legitimerad personal i en tidigare organisation som inte var frisk. Den chefen upplevde själv en hög arbetsbelastning vilket påverkade negativt sina medarbetare. Den chefen sig mycket bättre i den organisationen som hon är i nu.

Det fanns väldigt, mycket och göra! Och jag hamnade i den sorts att försöka hjälpa till och rädda upp situationen, men det gick inte! Det var för mycket och göra, jag mådde inte bra i det! – Anastasia

Det framkommer att en chef gör ofta en skydds rond genom att titta på en handlingsplan och mäta medarbetarnas upplevelse på jobbet, och då får hon skatta hela situationen för att sedan ta hjälp av exempelvis kommunhälsan. Den chef har varit på sin enhet i fyra månader men

hon märkte att när det inte finns någon chef som leder och styr i grupperna, då tar ansvaret en av medarbetarna och det officiella ledarskapet i grupperna. Chefen upplever att det är starka människor som tar över och sedan kan det inte gå ihop med resten av grupperna, vilket gör att en del medarbetare kan känna sig kränkta med det här beteende. Det kan finnas andra faktorer som kan påverka medarbetarna som jobbar inom ett *individorienterat medarbetarskap* som leder till en hög arbetsbelastning exempelvis beslutfattande inom sjukförsäkringen. En chef har ofta samtal med sina medarbetare om både arbetsbelastning och kränkningar, och berättar att hon hade precis en incident gällande kränkningar. Hon berättar att det var medarbetare som ringde henne och sa att en annan medarbetare hade kallat honom för inkompetent. Då pratade chefen med den medarbetaren, och bad honom om att be om ursäkt eftersom det är inte acceptabelt alls inom organisationen.

7.3.4 Skapa välbefinnande

Sobis, Van den Berg och De Vries (2012). Skriver att en god arbetsmiljö kan kombinera effektivitet och god prestation bland medarbetare vilket kan leda till ett ökad socialt ansvar, bättre trivsel och välbefinnande. Det framkommer att samtliga chefer försöker att skapa välbefinnande för sina medarbetare men varje chef sitt eget sätt. En chef berättar om fredagsfika varannan vecka där sitter både chefer och medarbetare och pratar en liten stund. Gemensamma fysiska aktiviteter görs inom enheter som kan hjälpa till att skapa välbefinnande bland medarbetarna inom organisationer.

Jag tror det är välmående att man försöker komma iväg någonstans ibland tillsammans, och göra något roligt! Äter man frukost, middag, kvällsmat ihop sådana saker brukar uppskattas och det behövs inte mycket...Fredags fikan är otroligt populär och det kostar verksamheten ingenting. – Sara

Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green (2017) skriver att ett hållbart ledarskap kan säkerställa att organisationer fokuserar på den långsiktiga välmående och välbefinnande hos medarbetarna. Det framkommer att en del chefer försöker att hitta på grejer på fritiden tillsammans med sina medarbetare, exempelvis att laga mat ihop eller att köra en musik "quiz". Det är viktigt för en chef att skapa en "vi" känsla med sina medarbetare genom att fika tillsammans, samt att variera vilken man fikar eller tar lunch med och inte med samma

personer hela tiden. En chef upplever svårigheter med att skapa välbefinnandet för sina medarbetare, särskilt när det gäller den psykosociala arbetsmiljön frågor.

Det är ju ett problem! Det är folk som tycker idag väldigt mycket, och kräver så ibland är det många människor idag som är kravmaskiner man kräver och kräver! – Bengt

En del chefer försöker att skapa välbefinnande genom att hitta på grejer med sina medarbetare i form av små korta promenader, eller och att man bara går och sätter sig någonstans. Det framkommer att hälften av cheferna kan inte göra mycket för att skapa välbefinnande för sina medarbetare, eftersom det upplever att det är svårt som mellanchef speciellt med ekonomi inom den offentliga sektorn. En chef uttrycker sig som besviken över sin organisation för att inte kunna få hjälpa att skapa välbefinnande för sina medarbetare. Hon berättar att i höstas gick kommunen väldigt bra med god ekonomi i helhet, medan Socialförvaltningen trillade ner och hade ett förväntat minus resultat på ganska många miljoner. Det ledde till att Socialförvaltningen var tvungna att göra en åtgärd genom att strama åt i organisationen.

Men samtidigt när man stramar åt i socialförvaltningen och ta bort planeringsdagar, det är en av de få grejerna som våra medarbetare har att se fram emot! Förlåt inte så men det lilla extra de får inom ramen av deras anställning utöver sitt arbete då. Det tog man bort! Man kan inte bjuda på en jullunch det fanns ingenting liksom... Allt var stopp! – Anastasia

En chef försöker att skapa en bra arbetsmiljö för att kunna skapa välbefinnande för sina medarbetare. Chefen upplever att många medarbetare blir sjuka inom organisationen utan att veta anledningen bakom det, men chefen försöker sitt bästa för att kunna hantera det. Chefen försöker sänka kraven på sina medarbetare för att skapa välbefinnande så att de kan vara nöjd med sig själva. En chef uppmanar sina medarbetare att ta friskvård, eftersom medarbetarna ska ta hand om sig själva för att kunna klara påfrestningarna på jobbet.

Om någon ska gå och dricka kaffe, sådant man brukar göra vid nio tiden då följer alla med, och att vi sätter oss och har det lite trevligt också under tiden, och att man ger feedback att man sedan verkligen i vissa dagar är ju man inte

här på plats när man är på möten och sånt. Välbefinnande att de vet att ringer de eller sms:ar de till mig så får dem ett svar, det tror jag mycket på. – Arnold

7.3.5 Stresshantering

Sonnentag, Kuttler och Fritz (2010) skriver att arbetsbelastning och känslomässigt arbete är två högt förekommande arbetsstressorer, eftersom en hög arbetsbelastning kan vara ett negativt relaterad till psykologisk frånkoppling från jobbet när medarbetaren kommer hem. Vid analysen framkommer att en del mellanchefer upplever stress genom att de behöver vara på väldigt många olika ställen samtidigt. Dessa chefer känner stress genom att ha olika arbetsuppgifter som till exempel att leda och styra, kontrollera medarbetare och även ibland kunderna. Cheferna kan behöva även granska all administrativ som pågår runtomkring på deras enheter. Det framkommer att en del chefer saknar stöd för att kunna klara all stress gällande sina medarbetare eller vid beslutsfattande.

Du vet alla personalfrågor, och där är det viktigt med stöd som mellanchefer att man känner att man har det administrativa stödet! Att jag kan lägga över, kan du hjälpa mig med detta? Och det erkänner jag att jag har det idag! Då får jag och utvecklingsmöjligheter för då kan jag ägna mig att utveckla verksamheten som chef! Och det känner jag att det är det är jag brinner för, det är det som är roligt! Jag vill inte allt men istället det som är roligt, jag vill inte allt administrativ som trillar över, jag vill inte drunkna i det! Då är det inte roligt det tror jag det är A och O som enhetschef. – Anastasia

Enligt Antonovsky (1987) kan individer med en hög KASAM lyckas mer än andra att bibehålla en god hälsa när de blir utsatta för påfrestningar. Begriplighet gör att individen kan uppleva stimuli som förnuftsmässigt fattbara som kan vara direkt negativa och icke önskvärda. En chef försöker att optimera när medarbetarna upplever stress, särskilt när de säger att de behöver mer tid eller behöver mer folk. Chefen brukar uppmana sina medarbetare att ta bort det som inte är nödvändigt och göra istället det som de kan göra det, exempelvis vårdpersonal ska bara vårda människor och inget annat. Chefen upplever att jobbet är även stressig för henne, eftersom det inte finns tillräckligt många medarbetare som är utbildade framför allt inom hemtjänst.

Det är ju ett stressigt jobb och när man inte har personer som är som är insatta hela tiden som är nya, så belastas de gamla medarbetare eller de medarbetare som har varit längst och det är hårt på dem. Alltså vi får ingen arbetsro för den egentligen som verkligen vill. – Sara

Sonnentag, Kuttler och Fritz (2010) skriver att en känslomässig dissonans kan vara en typisk stressfaktor som kan vara relaterad till ett emotionellt arbete, eftersom det kan associeras med dålig psykologisk avlossning från jobbet. En chef upplever stress när någon medarbetare bli sjukskriven ett tag, eftersom det är ingen som vet och kan gå in och göra jobbet under tiden. Inom kommunen är det ingen som kan gå in för att täcka åt någon som är borta på utbildningen eller om någon är sjuk. Chefen berättar att eftersom organisationen följer ett protokoll och det politiska livet med kommunstyrelsen och fullmäktige, kan det resultera ibland deadlines som kan vara svårt att förhålla sig till. En chef tar upp ett konkret och tufft exempel som en av sina medarbetare upplever när det gäller stress. Den medarbetaren jobbar med skuldrådgivning, så har hon väldigt ofta personliga ärenden och möter väldigt mycket elände. Det kan handla om personer som har stora skulder eller ungdomar som har tagit på sig massa sms-lån. Den medarbetaren upplever mycket stress, därför har chefen samtal med sin medarbetare för att hon ska må bättre.

Det är ju väldigt viktigt att fördela jobbet mellan dem så att inte en jobbar lika mycket som de två andra ihop utan att man får dela jobbet med varandra! Då får man ju pressa! Visa ibland att det ska vara färdigt i tid! Men då får man kompensera dig att du kan lugna dig efteråt, att du inte kan ta ledigt men iallafall att du kan ta det lugnt på eftermiddag, ta sovmorgon imorgon. – Christer

En chef berättar om en annan typ av stress som medarbetarna kan uppleva är att det kan vara ibland jobbigt i två månader under riksdagsval, och att vissa medarbetare kan vara mer stresståliga än medarbetare under den perioden. Det förbereds inte mycket då och det var väldigt mycket sena kvällar och nätter under valet vilket många medarbetare upplevde stress. Christer försökte att peppa sina medarbetare genom att fokusera och säga att perioden var övergående, och att det kommer att bli lugnare efter valet. Det är viktigt att dela upp arbetsuppgifter så att inte den mest stresståliga medarbetare får allt utan lägga arbetsuppgiften på den medarbetare som inte har lika bråttom berättar den chefen. En annan chef försöker att hjälpa till till sina medarbetare att prioritera sina uppgifter, samt att hon brukar hon gå in för att

underlätta om hon märker att någon medarbetare stänger in sig på sitt rum. Det kan bero på att medarbetaren själv inte kan prioritera eftersom det är stressigt, eller för att medarbetaren gör lite av allting och sedan blir det ingenting gjort.

Alla medarbetare försöker att hjälpas åt, och att man brukar säga det själv när det finns akuta ärenden, eftersom alla är upptagna med sitt också och försöker hjälpa till. Det är olika på så sätt och vis men jag tycker att jag har bra känsla för det, när det blir för mycket och så försöker man prata med dem. Och att det inte är alltid säkert att man märker det själv. – Elin

En chef tycker att det är svårt att hantera stress bland sina medarbetare, eftersom verksamheten har utvecklats makalöst på tio år. Omsättningen ökade från 700 000 om året i till nästan två och en halv miljon, och att varje område har utökat väldigt mycket vilket ledde till att det blev mycket jobb. En annan chef försöker att lyssna på sina medarbetare när de känner stress, eftersom i vissa situationer kan medarbetarna ha väldigt mycket och då blir det stressigt för dem. Chefen diskuterar med sina medarbetare för att se om den är en kombination att de måste ändra deras arbetssätt, samtidigt som kanske behöver någon kollega på en viss procent mer. Chefen är alltid beredd att vara med för att hjälpa medarbetarna att göra en plan, särskilt när han ser själv att de är stressade exempelvis på grund av brist på personal.

När de säger liksom att de har väldigt stressig arbetsmiljö och att de behöver nya kollegor, och att de behöver mer och mer... när de känner att det här upp i stress. Och vi pratade om det senast igår när vi satt ner, och då sa jag det: att jag gör gärna det, att förklara att sätta er ner i gruppen och så gör ni en förklaring! vad är det som gör att ni är stressad? Och hur ser ni på lösning på problemet att ni har så mycket stress? Är det verkligen att ni behöver nya medarbetare, eller går det att göra på ett annat sätt det här? – Arnold

En chef berättar att hennes medarbetare kan uppleva en fysisk stress medan andra medarbetare kan uppleva det psykologiska stress eftersom det är väldigt olika för varje medarbetare. Hon kan skicka den medarbetare som upplever stress till kommunhälsan för att få ner sin stressnivå så att han funkar igen på jobbet. En chef upplever att mobila telefoner i form av smartphones skapar mycket stress nu för tiden särskilt med sociala medier och annat,

därför är det först och främst att medarbetarna ska lämna deras smartphone i bilen för att undvika stress.

Det är jättebra fråga... jag vet inte... stress! Vem är det som uttalar det? Är det Kalle som går igenom en skilsmässa, som ska börja dela vårdnad av sina barn, och samtidigt som ska flytta och så kommer han till avdelningen där Agda gapar lite mycket där, då kanske är han jättestressad snabbt! Medan Lisa har väldigt lugnt i sin privata miljö och inte alls stressad... – Anastasia

En chef berättar att det sitter femtio personer på arbetsplatsen med rätt många olika avdelningar, och att detta i sig kan skapa stress för alla medarbetare. Det viktigt att man har likvärdiga regler i alla avdelningar säger chefen, så att inte någon chef kommer och kör på sitt eget sätt utan enligt regelboken. Det har brustit lite på arbetsplatsen de sista åren vilket ledde till att medarbetarna upplevde mycket stress.

... Då kanske tycker mina personal att det går jättetråkigt och fika eftersom jättemånga sitter och pratar skit i fickan, och så sprids dålig stämning sånt här... Om jag skulle önska något snabbare process det är inte lätt heller. Det brukar lösa sig tillslut att det finns system för hur man ska få tag i den när det är problem. – Christer

Det framkommer att det kan kräva en ständig dialog mellan ledningen och medarbetare speciellt när medarbetarna är stressade. Chefer som kan tillhöra ett *individorienterat medarbetarskap* har ett annorlunda sätt än andra chefer som kan tillhöra den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap* eftersom det inte samma faktorer som kan påverka medarbetarna inom organisationer. En chef brukar göra en skyddsronde genom att gå runt och titta i medarbetarnas ögon, och då hon ofta se om någon medarbetare är stressad. Hon försöker att lugna ner sina medarbetare genom att prata och fråga om läget för att skapa trivsel och glädje, och på det sättet kan hon stärka viljan hos sina medarbetare att komma till jobbet och känna att det är roligt. Speciellt när medarbetarna är stressade så påminner hon dem att träna, eftersom de tycker att de inte hinner med det.

Släppa av hjärnan! Så får man tänka också återhämtningsfasen! Vi kan inte göra mer än vad vi kan! Vi måste kunna hantera det! Detta är stressjobb! Kan man inte hantera det i systemet att det är många grejer då klarar man inte detta jobbet heller! Vi säger alltid det när vi anställer, du måste ha många bollar i luften! Men man måste kunna stänga av sen, för att du inte kan ta med dig hem! Du kan inte ha den här pulsen hem! – Gabriella

Det framkommer att stress kan handla om medarbetarens livscykel som kanske händer runtomkring och som kan vara väldigt stressande. En del chefer upplever mest stress hos sina medarbetare under december månad vilket kan bero på alla aktiviteter som är i skolan och julen. Det framkommer att kraven som samhället har runtomkring kan påverka medarbetarna, och eftersom stress är individuellt så skickas medarbetarna till hälsovården för att hantera stressen. Cheferna kan inte styra människors privatliv, men genom öppen dialog kan de prata för att kontrollera vad är det som kan stressa medarbetaren. Det framkommer att inom en organisation mäts stressfaktorer en gång i månaden. Cheferna diskuterar orsakerna som gör att kurvan på stressnivå kan gå upp för att sedan hitta på lösning som kan hjälpa medarbetaren att sänka stressnivån.

9. Slutsats

Studiens syfte har varit att studera hur chefer gör för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare. I detta avsnitt presenteras slutsatserna utifrån forskningsfrågan som har harformulerats för studien. Slutsatserna byggs på studiens resultat i relation till den teoretiska grundvalen, samt vad studien har bidragit med.

Enligt Alvesson och Svenningsson (2012) kan den interpersonella relationen mellan chef och underordnad vara avgörande för vilket ledarskap som ska utövas, för att förstärka medarbetares förmåga att på egen hand ta ansvar för och fullfölja sina arbetsuppgifter. Vid analysen framkommer två typer av chefer som har stor betydelse för medarbetares mognad. Första typ av chefer är de som kan tillhöra den *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap*, dessa chefer kan ha en deltagande stil som handlar om hög relationsorientering och lägre uppgiftsorientering. Det kan vara lämpligt att stötta medarbetares möjligheter att använda det kunnande de besitter, samt att åstadkomma mer gemensam problemlösning och samarbete. Den andra typ av chefer är de som kan tillhöra den *individorienterat medarbetarskap*, dessa chefer har en delegerings stil med låg relations- och uppgiftsorientering där medarbetarna anses vara mogna för att genomföra arbetsuppgifterna med mindre styrning från chefen. Chefernas ledarstil går främst ut på att delegera ansvar och släppa kontrollen, det visar sig att det inte är alltid möjligt för cheferna att ge stöd för sina medarbetare för att skapa motivation. Det kan behövas ett bättre belöningsystem inom offentliga organisationer i form av ett större mått av återkoppling som kan motivera medarbetarna till ett större ansvarstagande.

I slutsatsen framkommer att ett hållbart ledarskap kan utgå från vetenskapen om den egna ledarrollen, och hur en chef kan fortsätta att vara hållbar i sina uppgifter. Ett hållbart ledarskap kan anses som en utgångspunkt för medarbetarnas utveckling både individuellt och i grupper. Resultaten kan sammanföras och kan länkas med analysen vilket kan ge ett konkret exempel på hur känslan av sammanhang kan vara svag i en enhet, medan känslan av sammanhang kan vara starkare i en annan enhet. Skillnaden märks oavsett om enheten tillhör samma organisation och samma kommun, eller olika organisationer och olika kommuner. Dialog och kommunaktion mellan ledningen och medarbetare är väldigt viktiga vilket kan

skapa en god känsla av sammanhang. Meningsfullhet är viktigt inom en organisation eftersom det kan skapa delaktighet och inflytande för medarbetaren, samt att det kan ge medarbetaren en möjlighet att påverka.

Resultaten och analysen visar att alla chefer inom offentliga organisationer jobbar utifrån ramar och regler, men vissa önskar om de kan få tydliga ramar och regler kring den psykosociala arbetsmiljön och hur man arbetar med det. Resultaten och analysen visar att frågor kring den psykosociala arbetsmiljön kan vara väldigt heta. En del chefer önskar mer vägledning i deras arbete och även för sina medarbetare. En del frågar efter mer hjälp som chef också, eftersom många av dagens medarbetare blandar ihop arbeten med det privata livet. Chefer upplever att de behöver ofta prata med sina medarbetare att arbeten är det här, och det privata livet är det här! Chefer behöver kunna hjälpa sina medarbetare att koppla ihop det på något vis, eftersom det kan vara den största bidragande orsaken till sjukfrånvaro.

Medarbetarna kan uppleva mycket stress på jobbet, och när en medarbetare kommer hem från jobbet så har han/hon stress kanske med barn och familj eller annat i sitt privatliv. Dessa medarbetarna kan ha svårt att vila upp sig vilket ökar risken för sjukfrånvaro. Cheferna ser och märker också att sjukfrånvaro är högst mellan de som är mellan 20-35 och framför allt bland kvinnor som kanske tar större ansvar hemma med barn och annat.

Vissa chefer kan uppleva mycket stress kring medarbetarnas sjukfrånvaro, vilket kan leda till stress bland medarbetarna. Det är viktigt att cheferna skapar förståelse för samtliga situationer som medarbetarna kan genomgå eller uppleva både på jobbet och hemma.

Vissa chefer kan prata med ledningen när de kan uppleva stress, och känner förtroende och respekt från deras ledning. Det är viktigt även för chefer att kunna prata med någon och få stöd om cheferna känner stress. Risken att falla igenom kan bli högre för cheferna när de inte har en ledning som inte förstår deras situation eller som inte lyssnar. Den hög psykosociala risken som chef att inte känna att man får det här ett stöd från organisationen. Det nämndes från olika chefer att den yngre generation betonar vikten på feedback och att de ofta måste höra det. Chefer upplever att de nittitalisterna medarbetarna som jobbar nu behöver mer direkt feedback i sitt arbete.

Känslan av meningsfullhet kan stärkas när chefen förmedlar klar och tydligt organisationens mål för sina medarbetare. Det kan vara viktigt för chefen att peka fram med handen i vissa situationer bara för att avgöra saker och ting. Tydliga roller och uppgifter kan vara grunden

för ledarskap för att nå målen och skapa hanterbarhet. Hanterbarhet kan behövas i en organisation för att skapa stabilitet mellan krav och resurser för hållbart ledarskap och medarbetare. Engagemanget bland medarbetarna kan förstärkas när medarbetarna har goda förutsättningar att hantera olika situationer på arbetsplatsen och inom organisationen. Hanterbarhet är länkad till begriplighet och självmedkänsla som kan vara avgörande för hållbart ledarskap och medarbetarskap.

Chefer behöver identifiera hinder och brister på arbetsplatsen genom att förebygga risker och minska arbetsbelastning på medarbetarna. Utveckling av positiv hälsa kan stärkas när medarbetaren upplever engagemang och välbefinnande, därtill kan välmående medarbetare bidra till välfungerande arbetsorganisationer. Det är viktigt för ett hållbart ledarskap att tillgodose att de organisatoriska värden som rör hälsa, kvalitet och effektivitet är välfungerande inom organisationen.

Nästan hälften av de cheferna som intervjuades påpekade på det stressiga samhället som vi lever i nuförtiden och som ofta påverkar den psykiska arbetsmiljön. Sociala medier kan påverka medarbetarna på deras arbetsplats genom att bara visa den bästa sidan av sitt liv. Detta kan skapa stress och mindre koncentration på arbetsplatsen eftersom tempot har ökat i både samhället och även i organisationer. Dagens ungdomar kan vara den mest stressade målgruppen eftersom de kan ständigt kämpa för att nå det bästa livet, genom att lägga bilder på sociala medier och genom att jaga antal likes på bilder för att må bra av det. Det kan vara svårt att undvika att jämföra med andra när det gäller träning och annat, vilket kan skapa en tanke som snurrar runt hela tiden som kan påverka medarbetaren. Medarbetaren kan uppleva rädsla eller skam för att visa okunskap i något område på arbetsplatsen, och att andra medarbetare vet bättre vad som ska göras. Rädslan och skam kan leda till att medarbetaren härmar andra medarbetare inom organisationen, och inte våga fråga vad det ska exakt göras. Ett hållbart ledarskap möter olika utmaningar varje dag när det gäller medarbetarskap, därför krävs det en stor förståelse från ledningen till sina medarbetare. Ett hållbart ledarskap kan skapa arbetsglädje för medarbetaren vilket kan öka produktivitet inom organisationen

Det märks att balansen mellan ledarskap och medarbetarskap kan vara jämt fördelat på offentliga organisationer, eftersom dagens offentliga organisationer kan präglas i stor utsträckning av decentralisering (Andersson och Lindeberg, 2006). Decentraliseringen kan innebära utveckling av medarbetarnas roll i förhållande till sina chefer. Utvecklingen har lett

till att medarbetarna har fått nya roller som kan innefatta höjda förväntningar på medarbetarna samt ett utökat ansvar. Ansvarstagande kan vara en självklarhet i många offentliga organisationer, och kan utgöra en viktig del av medarbetarskapet. Vid delegering av ansvaret kan det betonas hur medarbetare bör bete sig för arbetsgivaren (Andersson och Lindeberg, 2006).

Dagens samhälle upplever snabba förändringarna hela tiden, och det är ofta att en ny vision som ersätter en tidigare vision. På många arbetsplatser kan stress och maktspel upplevas annorlunda än andra arbetsplatser inom offentliga organisationer. Den vardagliga stressen har ökat den senaste tiden vilket kan påverka hur medarbetarna jobbar inom offentliga organisationer. Ledningens roll för medarbetarskapet som utövas genom maktspel är viktigt, även om medarbetarskapsteorierna betonar medarbetarnas roll och agerande inom offentliga organisationer (Hällstén och Tengblad, 2006). Människor kan vara mer vana nuförtiden vid feedback genom att få det genom Facebook och Instagram och alla andra sociala medierna. Det kan vara väldigt viktigt för människor idag att lägga upp en bild och få 100 likes och att allt ska se bra ut. Detta kan skapa stress hos människor både hemma och i sitt arbete vilket kan ge en negativ inverkan på medarbetarnas arbetsprestation.

Genom analysen framkommer att ledarskapet och medarbetarskapet samspelning är en viktig faktor, för hur en medarbetare kan uppleva sin arbetssituation. Det är viktigt för ledningen att vara hjälpande och stödjande för sina medarbetare, och därtill även att chefen har förtroende för sina medarbetare. Förtroendet för medarbetarna kan förstärkas genom att släppa kontrollen, lita på vad medarbetarna gör genom att delegera befogenheter rättvist till var och en.

Ett hållbart ledarskap kan vara avgörande för ett hållbart medarbetarna i en organisation, särskilt vid bedömning på vad de har för arbetsuppgifter eller vad medarbetarna kan bidra till. Raka informationer kan vara grunden för ett hållbart ledarskap, eftersom genom öppna dialog kan chefen skapa förtroende och öppenhet för tydliga mål och strategier. Som det framkommer i medarbetarskap hjulet att allt är länkad med varandra, det vill säga att förtroendet och öppenhet kan leda till att medarbetarna blir engagerade. När medarbetarna har engagemanget att jobba och utveckla arbetet då kan medarbetarna finna meningsfullhet i det de gör. Det kan krävas ett hållbart ledarskap som kan utmana medarbetarna att ta ett fullt ansvar och initiativ, för att sedan bidra till en bättre utveckling inom offentliga organisationer.

Det framkommer att det är viktigt enligt resultaten att chefer ger sina medarbetare återkoppling för att medarbetarna kan känna att deras ansträngningar är viktiga för organisationen och gruppen. Det visade sig att i vissa organisationer kan medarbetarna utöva ledarskap gentemot varandra i grupperna när cheferna är upptagna eller borta från arbetsplatsen. Medarbetarna behöver cheferna stöd och återkoppling för att kunna bortkoppla sig från stress och från den höga arbetsbelastningen som kan inträffa. Det framkommer att medarbetarna i vissa organisationer söker efter belöning på individnivå medan chefen kan ge återkopplingen till gruppen på grund av antal medarbetare eller på grund av antal tjänster som gör att chefen inte hinner med allt. Det kan leda till att den individuella belöningen kan saknas i vissa organisationer och därmed kan medarbetarnas engagemang försvinna.

Mellancheferna som ansvarar för högt antal medarbetare kan ha svårt mer än andra chefer att tillgodose alla enskilda medarbetares behov. Ett stort antal medarbetare kan vara ett hinder för utvecklandet av ett gott medarbetarskap, eftersom cheferna inom offentliga organisationer kan ha svårt att vara alltid tillgängliga för sina medarbetare. Bristen på tillgänglighet kan försämra engagemanget hos medarbetarna i exempelvis de offentliga organisationer där anställda jobbar utifrån ett *organisatoriskt- och grupporienterat medarbetarskap*. Den återkopplingen från cheferna för sina medarbetare kan betraktas som ett belöningsystem som kan motivera medarbetarna att ha mer *ansvarstagande och initiativförmåga*. De flesta intervjuade chefer anser att återkoppling kan peppa och att motivera det ansvarstagande hos sina medarbetare vilket kan skapa trivsel och välbefinnande.

Referenser

Alvesson M och Svenningsson S (2012) Ledarskap - hjältemyter och inflytandeprocesser I: Alvesson M och Svenningsson S (red.) *Organisationer, ledning och processer* (2: uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Andrén T (2017). *Psykisk ohälsa bland akademiker*. Svår att bota men lättare att förhindra forsknings. Saco juli 2017.

Antonovsky A (1987) *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. (2015-10-01). Tillgänglig: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/> (2019-03-03)

Aras G och Crowther D (2009). Making sustainable development sustainable. *Management Decision*, Vol. 47 Iss 6 pp. 975 – 988.

Barber LK, Jenkins JD. (2013). Examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep. *Stress & Health*, 30, 259-264.

Brosschot JF., Gerin W, Thayer JF. (2006). The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research*, 60,113-124.

Brosschot JF, Verkuil B, Thayer JF. (2010). Conscious and unconscious perseverative cognition: Is a large part of prolonged physiological activity due to unconscious stress? *Journal of Psychosomatic Research*, 69, 4017-416.

Bloodless D, Ntombenhle N and Manoshni P (2017). Sustainable leadership pre- and within the 21st century. *Environmental Economics*, 8(1), 75-82.

Burke W W (2006). Conflict in Organizations. Deutch, M, Coleman, P.T. & Marcus, E.C. (red.) *The Handbook of Conflict Resolution*. Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass.

Dellve L, Andreasson J och Jutengren G (2013). *Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?* Socialmedicinsk tidskrift 6/2013.

Fernler K (2003). Offentligt ledarskap och kunskapens osäkerhet. I: *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund.

Gerlofson M (2018). *Drömchef eller stressmakare - 9 vägar till hållbart ledarskap*. Stockholm: Liber AB.

Hallstén F och Tengblad S (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

Eriksson-Zetterquist U och Ahrne G (2015) *Intervjuer*. I: Ahrne G och Svensson P (2015) *Handbook i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB

Försäkringskassan (2017). *Lång väg tillbaka till arbete vid sjukskrivning*. Korta analyser 2017:1 Försäkringskassan Avdelningen för analys och prognos. FK-nr: 116-6.

Försäkringskassan (2017). *Psykisk ohälsa bakom nästan hälften av alla pågående sjukskrivningar*. (2017-10-10)
https://www.forsakringskassan.se/!ut/p/z0/LcixCoAgEIDhZ2lwjFMagjbfQlziyKMkPY8Ue_0cmn6Hzw48Iw9nthiYUzD7j3yJtguZRar9FG4EbdK0NVctfYSWkZqH8yhUAJORCPk2ezGm00yG2nD7-QCkQ! (2019-03-03)

Gerard L, McMillan J, D'Annunzio-Green N (2017). Conceptualising sustainable leadership, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 3, pp.116-126

Hargreaves Andy, Fink Dean (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*; 04/2004, Volume 61, Issue 7, pp 9-13. (5 s)

Hargreaves A (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, Vol. 42, No. 2, p. 223-233, 10 sidor.

Kecklund G, Dahlgren A, Åkerstedt T. (2002). Undersökning av förtroendearbetstid: *Vad betyder inflytande över arbetstiden för stress, hälsa och välmående?* Rapport 305, IPM och Avdelningen för Stressforskning, Karolinska Institutet. Akademitryck: Edsbruk. ISSN 0280-2783.

Larsen, R-P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.

Lee H-W, (2017) "Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 20 Issue: 4, pp.419-453

Seeholm J och Salomonsson L (2006) *Förutsättningar för medarbetarskap I ett mindre kunskapsföretag*. I Hallstén F och Tengblad S (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. (2010). Are leaders well-being behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? *Work and stress*, 24(2): 107–139.

Socialstyrelsen (2017). *Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård*. Lägesrapport 2017. Mars 2017.

Sobis I, Van den Berg F & De Vries M.S. (2012). The Limits of Leadership. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 5 (1), 131-154. (23 sidor).

Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393–414.

Sonnentag S, Kuttler I, Fritz C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 355-365.

Svensson G och Wood G (2007). Sustainable leadership ethics: a continuous and iterative process, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Iss 3 pp. 251 – 268.

Székely F och Knirsch M (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European management Journal*. Vol 23, No. 6, pp. 628-647, 19 sidor.

Tengblad (2006). Medarbetarskap i offentlig förvaltning. I: Hallstén F och Tengblad S (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

Thylefors, I (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Vetenskapsrådet (2011). *Vad är god forskningssed?* Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011.

Waldman D.A och Siegel D (2008). Theoretical and Practitioner Letters. Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*. No. 19, pp. 117-131, 14 sidor.

Yukl G (1989). Managerial Leadership: a Review of Theory and research. *Journal of Management*, 15: 215-89.

Bilagor

Bilaga 1: Mail till chefer

Hej!

George Mattar heter jag och läser min sista termin på masterprogrammet i Offentlig Förvaltning, ledning och styrning vid Göteborgs Universitet. Jag håller på att utföra en studie om hur chefer jobbar för att skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare. Denna studien kommer att omfatta chefer på olika typer av offentliga förvaltningar.

Jag önskar att få tid och kunna genomföra en intervju med dig som chef. Jag skulle vara tacksam om du ställer upp för min studie eftersom varje chef har olika egenskaper då du besitter stor kunskap kring området som ska undersökas.

Intervjun kommer att ta mellan 30 – 45 minuter och kommer spelas in med mobiltelefon. Deltagaren kommer att vara anonyma då inga namn kommer att nämnas i den slutliga rapporten. Deltagarna har rätt att avbryta intervjun när som helst och deltagandet i studien är frivilligt.

Jag kommer att ta kontakt med dig igen om några dagar och kommer berätta mer om studien och höra om du är intresserad.

Om du har några frågor får du gärna kontakta mig innan dess!

Hälsningar

George Mattar

072-5544555

George-mattar@hotmail.com

Bilaga 2: Informerat samtycke

Tack på förhand för din medverkan i studien!

Studien kommer att utföras av George Mattar som är student vid Göteborgs Universitet, och som läser masterprogrammet i offentlig förvaltning, med inriktning till ledning och styrning. Studien kommer att vara en del av mitt examensarbete.

Syfte

Syftet med min studie är ta reda på hur chefer jobbar för att skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare.

Urval

Urvalet chefer inom offentlig förvaltning. Du som studiedeltagare är en mycket viktig del i studien, då du besitter stor kunskap kring området som ska undersökas.

Undersökningsmetoder

Denna studie genomförs med hjälp av intervju som är 1 timme ungefär och som spelas in.

Frivilligt och anonymt deltagande

Det är frivilligt att delta i studien, studiedeltagaren kan när som helst avbryta sin medverkan i studien. Deltagaren kommer inte identifieras heller i studieresultatet som kommer att presenteras.

Förvarande av studiematerial

Inspelningar av intervjuerna kommer att raderas när studien är klar, men under bearbetningen av materialet kommer George Mattar och handledaren Jenny de Fine Licht kunna ta del av materialet. Inga obehöriga kommer att få tillgång till de inhämtade material under tiden som studien utförs eftersom materialet kommer att förvaras på ett bra sätt.

Publicering

Den färdiga uppsatsen kommer att publiceras i databasen GUPEA och kommer att bli en offentlig handling.

Informerat samtycke

Här bekräftar jag att jag har tagit del av denna skriftliga information och jag ger mitt samtycke att delta i studien. Mitt deltagande är frivilligt och jag kan när som helst avbryta intervjun och dra tillbaka mitt samtycke.

Kontakt

Om du har några frågor kring studien är du välkommen att kontakta mig:

George Mattar

072-5544555

George-mattar@hotmail.com

Datum:

Jag har tagit del av ovanstående:

Bilaga 2: Intervjuguiden

Bakgrund

1. Vad har du för titel? Vad har du för antal år i tjänsten?
2. Kan du beskriva den position du har idag och vad du har för huvudsakliga arbetsuppgifter?

Rollen som chef

3. Kan du berätta om din arbetsplats?
4. Vad anser du som svårt i rollen som chef? Kan du ge exempel på en svår situation?
5. Hur ser du på din roll som chef i förhållande till dina underordnade personalgrupper?
6. Vilka är de utmaningar med att arbeta som chef?
7. Hur arbetar du med direktiv uppifrån?
8. Kan du berätta om en svår situation och en givande situation gällande utvecklingsarbete?

Ledningens roll för medarbetarskap

9. Hur arbetar du för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö?
10. Hur gör du för att främja förtroende och öppenhet bland dina medarbetare? Exempel?
11. Hur underlättar du gemenskap och samarbete? Har du några exempel?
12. Hur gör du för att engagera dina medarbetare och skapa meningsfullhet?
13. Hur förstärker du ansvarstagande initiativförmågan hos dina medarbetare? Exempel?
14. Hur gör du för att skapa välbefinnande bland dina anställda?
15. Hur gör du för att minska stress bland dina anställda?

Pådrivande och motverkande faktorer

16. Hur gör du för att förbättra dina anställdas arbetsprestation?
17. Vad har du för förutsättningar och möjligheter att påverka dina medarbetares arbetsituation?
18. Hur gör du för att lösa en konflikt bland personal, inom organisation? Exempel?
19. Hur gör du när dina medarbetare upplever en hög arbetsbelastning eller kränkningar?
20. Hur upplever du dina förutsättningar och resurser när det gäller den psykosociala arbetsmiljön?
21. Vilka former av stöd som du önskar i ditt arbete med den psykosociala arbetsmiljön som skulle kunna underlätta ditt arbete?
22. Är det något ytterligare du vill berätta angående den psykosociala arbetsmiljön inom din organisation?