

# Psykosocial arbetsmiljö och ledarskap

Kan ledaren påverka den psykosociala arbetsmiljön?

Anna Saxin

Luleå tekniska universitet

Examensarbete, påbyggnadsutbildningar  
Arbetsmiljöledning  
Institutionen för Arbetsvetenskap  
Avdelningen för Industriell Produktionsmiljö

# **Psykosocial arbetsmiljö och ledarskap**

*Kan ledaren påverka den psykosociala arbetsmiljön?*

**Anna Saxin  
2008-10-19**

Luleå tekniska universitet

Examensarbete, bredmagisterutbildningar  
Arbetsmiljöledning  
Institutionen för Arbetsvetenskap  
Avdelning för Industriell Produktionsmiljö



## FÖRORD

Denna studie utgör examensarbete i bredmagisterutbildningen Arbetsmiljöledning 90 poäng vid Luleå Tekniska Universitet. Examensarbetet omfattar 22,5 högskolepoäng.

Jag vill tacka min handledare Bo Johansson på Luleå Tekniska Universitet för hans värdefulla kommentarer och feedback. Jag vill också tacka alla respondenter, min familj och andra vänner och bekanta som ställt upp för mig på olika sätt. Samtliga har gjort det möjligt för mig att genomföra detta arbete.

Anna Saxin

Luleå 2008-10-19



## SAMMANFATTNING

En god arbetsmiljö förebygger ohälsa och olycksfall. Vi har i Sverige arbetsmiljölagen som reglerar vår arbetsmiljö. I lagen framkommer hur arbetsgivaren och arbetstagarna gemensamt skall verka för en god arbetsmiljö. Arbetsmiljön är uppdelad i den fysiska arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön. Jag har i denna studie avgränsat mig till den psykosociala arbetsmiljön.

Den psykosociala arbetsmiljön handlar om samspelet mellan oss individer och den omgivande miljön dvs. hur vi trivs på arbetet, hur meningsfullt vi upplever att vårt arbete är, vilket inflytande vi har över vår arbetssituation mm. Jag har i detta examensarbete valt att studera den psykosociala arbetsmiljön och ledarskapet. Mitt syfte är att se om ledarskapet kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. Jag har valt att dela upp syftet i teoretiska frågeställningar och empiriska frågeställningar.

För att uppnå mitt teoretiska syfte har jag till en början gjort litteraturstudier där de viktigaste sökorden varit arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö och ledarskap. Efter det har jag gjort en empirisk undersökning där jag intervjuat sex chefer/ledare i syfte att få svar på mina empiriska frågeställningar.

Resultatet av denna studie har jag sammanfattat i kapitlet sammanfattande analys av resultat. I det kapitlet framkommer bland annat att ledarna i den empiriska studien uppger att de kan påverka den psykosociala arbetsmiljön främst genom kommunikation. Enligt Angelöw (2002) så är en god kommunikation en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Ett annat exempel är ledarnas beskrivning av sig själva som ledare. Den beskrivning de ger är att det är viktigt att lyssna på sina medarbetare, att vara lyhörd, att vara en ledare som är del av verksamheten, att leva som du lär, att vara en ”spelande tränare” och att vara en demokratisk ledare. Det som respondenterna beskriver kan kopplas till en av de klassiska ledarstilarna dvs. den demokratiske ledaren (Bergengren 2003).

Sammanfattningsvis är betoningen av kommunikation ett tydligt mönster i den empiriska studien. Jag tolkar det som att respondenterna anser att kommunikation är en speciellt viktig faktor i den psykosociala arbetsmiljön.

### Abstract

A good working environment prevents unhealth and accidents. In Sweden we have The Work Environment Law that regulates our work environment. The purpose with this study is to see if manager's leadership can effect the psychosocial work environment. To achieve my purpose with this study I have conducted literature studies and interwievs with six company managers.

The results of this study show that communication is a very important factor for a good psychosocial working environment.

**Keywords:** psychosocial work environment, managers leadership.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUND .....	9
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	10
1.3 AVGRÄNSNING.....	10
<b>2 METOD OCH GENOMFÖRANDE</b> .....	<b>10</b>
2.1 LITTERATURSTUDIE .....	10
2.2 URVALSPROCESS.....	10
2.3 INTERVJUER.....	11
2.4 ANALYS AV INTERVJUER OCH RESULTAT.....	12
<b>3 TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>13</b>
3.1 ARBETSMILJÖ.....	13
3.2 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	13
3.2.1 Egenkontroll i arbete .....	15
3.2.2 Positivt arbetsklimat.....	15
3.2.3 God arbetsgemenskap .....	16
3.2.4 Stimulans från själva arbetet .....	16
3.2.5 Optimal arbetsbelastning.....	16
3.3 LEDARSKAP .....	17
3.3.1 Att vara ledare .....	17
3.3.2 Formell och informell ledare.....	18
3.3.3 Ledarskap och chefskap .....	18
3.3.4 Vad är en bra ledare? .....	19
3.3.5 Ledarstilar.....	19
3.3.6 Situationsanpassat ledarskap .....	20
3.3.7 Stödjande ledarskap.....	20
3.3.8 Ledarens ansvar för arbetsmiljö .....	21
3.4 KOMMUNIKATION.....	22
3.5 FRISKARE ARBETSPLATSER.....	23
3.6 FÖRDELAR MED ATT FOKUSERA PÅ MÖJLIGHETER .....	24
3.7 HELHETSSYN .....	25
3.8 MOTIVATION- EN DEL AV EMOTIONELL INTELLIGENS.....	25
3.8.1 Vad motiverar en ledare? .....	26
3.8.2 Att motivera andra.....	26
3.9 SAMMANFATTANDE ANALYS AV TEORIerna .....	28

<b>4 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING .....</b>	<b>29</b>
4.1 INTERVJU MED AA .....	29
4.2 INTERVJU MED BB.....	30
4.3 INTERVJU MED CC.....	32
4.4 INTERVJU MED DD .....	33
4.5 INTERVJU MED EE .....	34
4.6 INTERVJU MED FF .....	36
<b>5 ANALYS AV INTERVJUERNA .....</b>	<b>38</b>
5.1 ANALYS AV INTERVJU MED AA .....	38
5.1.1 Sammanfattning av intervju med AA.....	39
5.2 ANALYS AV INTERVJU MED BB.....	40
5.2.1 Sammanfattning av intervju med BB.....	41
5.3 ANALYS AV INTERVJU MED CC.....	42
5.3.1 Sammanfattning av intervju med CC.....	43
5.4 ANALYS AV INTERVJU MED DD .....	44
5.4.1 Sammanfattning av intervju med DD.....	45
5.5 ANALYS AV INTERVJU MED EE .....	45
5.5.1 Sammanfattning av intervju med EE.....	47
5.6 ANALYS AV INTERVJU MED FF .....	47
5.6.1 Sammanfattning av intervju med FF.....	48
<b>6 SKILLNADER OCH LIKHETER.....</b>	<b>49</b>
<b>7 SAMMANFATTANDE ANALYS AV RESULTAT.....</b>	<b>54</b>
7.1 VAD ÄR PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ?.....	54
7.2 VAD ÄR LEDARSKAP?.....	55
7.3 HUR KAN LEDAREN PÅVERKA DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN... 55	
7.4 SVAR PÅ DET EMPIRISKA FRÅGESTÄLLNINGARNA.....	55
<b>8 DISKUSSION .....</b>	<b>57</b>
8.1 Sammanfattning av diskussion.....	59

## REFERENSER

### BILAGA: 1 Intervjuguiden





# 1 INLEDNING

*Det här kapitlet beskriver bakgrunden till problemet av det studerade ämnet. Efter det följer en redogörelse av syftet och därefter redovisas avgränsningarna som gjorts i detta arbete.*

## 1.1 BAKGRUND

Dagens samhälle har genomgått kraftiga förändringar på arbetsmarknaden. Vi har under 1900-talet gått från ett industrisamhälle till ett kunskaps- och tjänstesamhälle (Tollgerth-Andersson 1997).

Organisationerna är slimmade och skall vara flexibla och konkurrenskraftiga. Dessa förändringar påverkar arbetslivet, ledarskapet och medarbetarskapet. Det i sin tur påverkar den totala arbetsmiljön, vilket visat sig med stora sjukskrivningskostnader för samhället, arbetsgivarna och för den enskilda individen (Lennéer- Axelsson och Thylefors 2005).

Eftersom vi tillbringar en stor del av vårt vuxna liv på arbetet så är arbetet och arbetsplatsen viktiga för oss. Vi blir genom arbetet delaktiga i samhällslivet, vi får gemenskap, tillhörighet och samhörighet. Den totala arbetsmiljön är en viktig påverkansfaktor när det gäller välbefinnande, välmående, kreativitet, utveckling mm.

I arbetsmiljödebatten är det oftast det fysiska arbetsmiljöaspekterna som är i blickfånget, kanske för att de är lätta att iakta, mäta och diskutera. Den psykosociala arbetsmiljön är betydligt svårare att hantera. Ta exempel som relationer, gruppdynamik, kommunikation, arbetsroller och alla olikheter oss människor emellan. Organisationer byggs och skapas av människor ändå blir de oftast opersonliga och abstrakta. Oftast kommer personalens närmiljö i skymundan och det är just upplevelsen av den som skapar den psykosociala arbetsmiljön (Lennéer- Axelsson och Thylefors 2005).

Hur kan vi då gå till väga för att möta dagens slimmade samhälle och försöka skapa en god arbetsmiljö? Vilka har makten att påverka organisationen, styrelsen, samhället, arbetsgivaren, den enskilde? De finns antagligen flera svar på den frågan men jag tror ledarskapet är en stor påverkansfaktor på vårt samhälle, vår arbetsmiljö och våra liv. Jag har i mitt examensarbete valt att belysa hur ledarskapet kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. För att få svar på min frågeställning har jag valt att studera tidigare forskning i ämnet samt att intervjua ledare i olika organisationer om deras syn på ledarskapet och den psykosociala arbetsmiljön.

## 1.2 SYFTE OCH MÅL

Syftet med denna studie är att teoretiskt och empiriskt belysa hur ledarskapet kan påverka den psykosociala arbetsmiljön.

Det inledande teoretiska och empiriska frågeställningarna är följande:

- Vad är psykosocial arbetsmiljö?
- Vad är ledarskap?
- Hur kan ledarskapet påverka den psykosociala arbetsmiljön?

Det resterande empiriska frågeställningarna är att få fram:

- Hur ett antal ledare uppfattar den psykosociala arbetsmiljön?

Målet är att så långt som möjligt besvara dessa teoretiska och empiriska frågeställningar.

## 1.3 AVGRÄNSNINGAR

Examensarbetet omfattar 22,5 högskolepoäng, vilket omfattar 15 veckors heltidsarbete. För att hålla undersökningen inom denna tidsram har jag valt att endast undersöka den psykosociala arbetsmiljön samt hur ledarskapet kan påverka den. Det innebär att jag avgränsat den teoretiska studien och valt ut vissa ledarskapsteorier samt att jag avgränsat den empiriska studien till sex fallstudier. Den empiriska studien behandlar endast de intervjuade ledarnas syn på den psykosociala arbetsmiljön. Det innebär att medarbetarnas åsikter inte behandlas i studien.

## 2 METOD OCH GENOMFÖRANDE

*I detta kapitel beskrivs hur undersökningen genomförts och vilka metoder och tillvägagångssätt som använts.*

### 2.1 LITTERATURSTUDIE

Jag började min litteraturstudie genom att söka olika artiklar och intressant litteratur på Internet via söksidorna Google/Google scholar. Sökorden jag använde var arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö och ledarskap. Efter det fortsatte jag sökningen av litteratur på framförallt databasen Lucia. Därefter har böcker erhållits bland annat från Luleå tekniska universitets bibliotek och Prevent. Resultatet av litteraturstudien har jag sammanställt i ett eget kapitel.

### 2.2 URVALSPROCESS

Jag har valt att intervjua sammanlagt sex ledare/chefer med personalansvar. Att välja ut personer till intervju kan göras genom ett strategiskt urval. Med det menas att forskaren väljer ut ett antal variabler som har teoretisk betydelse. Sedan utgår man ifrån dessa variabler när man letar efter intervjuobjekt (Trost 1997). Jag har i detta examensarbete valt att undersöka ledares påverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Tanken var att försöka hitta ledare/chefer med olika bakgrund, kön och antal underställda medarbetare. Utifrån de kriterierna kontaktade jag sex chefer, varav tre män och tre kvinnor i olika chefspositioner och alla tyckte studien verkade intressant och ställde upp på intervjun.

Hur många skall man intervjua? Enligt Kvale (1997) så skall man intervjua så många personer som det behövs för att man skall få reda på det man behöver veta. Eftersom intervjuer är tidskrävande måste man begränsa antalet respondenter. Görs för många intervjuer kan materialet bli svårt att bearbeta och det kan var svårt att hitta samband. Enligt Trost (1997) är

ett fåtal välutförda intervjuer mer värda än ett flertal mindre bra utförda. Jag ansåg det var tillräckligt med sex intervjuer, med tanke på den tid jag hade till förfogande samt att jag efter sex intervjuer ansåg mig ha tillräckligt med material för examensarbetets analys och resultat.

Respondent AA: Är en kvinnlig chef i ett statligt företag. Hon är 40 år. Hon har arbetat på företaget sedan 2001. Hon har ansvar för 5 medarbetare och företaget arbetar med rehabilitering, karriärväxling, omställning och personlig utveckling.

Respondent BB: Är en manlig chef i ett privat företag. Han är 46 år och har arbetat med företaget i 10½ år. Han har ansvar för 20 medarbetare och företaget säljer varor.

Respondent CC: Är en kvinnlig chef i ett stort svenskt företag med kundservice verksamhet. Hon är 45 år och har arbetat i företaget sedan 1991. Hon har ansvar för 300 medarbetare men har 5 chefer som är direktrapporterande till henne.

Respondent DD: Är en manlig platschef på ett byggföretag. Han är 45 år och har arbetat som platschef sedan 2001. Han har ansvar för 18-22 medarbetare.

Respondent EE: Är en kvinnlig platschef i ett företag som arbetar med rehabilitering. Hon är 52 år och har arbetat som platschef sedan 2007. Hon har ansvar för 5 medarbetare.

Respondent FF: Är en manlig chef i den offentliga sektorn. Han är 58 år och har arbetat åt samma arbetsgivare i 31 år. Han har ansvar för 37 medarbetare.

### **2.3 INTERVJUER**

Intervjuer kan ibland användas när du vill ha reda på en populations åsikter, uppfattningar eller tyckande. Vid en intervju ställs muntliga frågor till en person. Frågor i en intervju kan vara strukturerade eller ostrukturerade. Fördelen med intervju är att eventuella följdfrågor kan ställas direkt på plats. Intervjuer är att föredra när experter skall utfrågas (Ejvegård 1996).

Eftersom jag är intresserad av ledarnas egna upplevelser, erfarenheter och åsikter om den psykosociala arbetsmiljön valde jag halvstrukturerade intervjuer. En intervjuguide finns som bilaga nummer 1. En halvstrukturerad intervju beskrivs av Kvale (1997) som en sorts intervju som varken är ett öppet samtal eller ett strängt strukturerat frågeformulär. En halvstrukturerad intervju kännetecknas av att den har olika teman och har förslag till relevanta frågor. Du har också möjlighet att göra förändringar när det gäller frågornas ordningsföljd och form. Det som framkommer är den intervjuades upplevelser (Kvale 1997).

Under intervjuerna skrev jag ner respondenternas svar så ordagrant som det gick. Jag använde ingen bandspelare under intervjutillfället. Efter varje intervjutillfälle bearbetade jag materialet. Beräknad tid för varje intervju var 1½ timmar. Intervjuerna finns redovisade i ett eget kapitel 4.

Sammanfattningsvis så är samtliga respondenter mycket öppna under intervjutillfället vilket leder till att intervjuerna flyter på bra och jag får mycket information om samtliga respondenters tankar och åsikter om den psykosociala arbetsmiljön.

## **2:4 ANALYS AV INTERVJUER OCH RESULTAT**

Jag har analyserat intervjuerna och sammanställt resultatet i kapitel 7. I analysen analyseras respondenternas svar och kopplingar görs till den teoretiska referensramen. I analysdelen har jag använt kursiv stil för att markera vad som är teoriavsnitt. Syftet är att tydligt klargöra det som respondenterna svarat och det som den teoretiska referensramen återger. Efter det kapitlet har jag analyserat om det finns likheter och skillnader i respondenternas svar. Den analysen finns nedskrivet i kapitel 5. Slutligen görs en sammanfattande analys av examensarbetets resultat.

### 3 TEORETISK REFERENSRAM

*I detta kapitel beskrivs teorier som ligger till grund för examensarbetet.*

#### 3.1 ARBETSMILJÖ

Vi har i Sverige en lagstiftning med bl.a. Arbetsmiljölagen, som reglerar vår arbetsmiljö. Enligt lagen skall arbetsgivaren verka för en god arbetsmiljö genom att förebygga ohälsa och olycksfall. Arbetsmiljö är allt som vi påverkas av på vår arbetsplats både fysiskt och psykiskt (Prevent 2006).

Arbetsmiljön skiljer sig beroende på vilken bransch du arbetar i men det gemensamma är att alla på arbetsplatsen skall arbeta för en god arbetsmiljö och tillsammans utforma sin specifika arbetsmiljö. Grunden för en god arbetsmiljö är samverkan mellan olika aktörer på arbetet, som chefer, medarbetare, fackliga organisationer, arbetsgivare samt medarbetare (Prevent 2006).

Att skapa en god arbetsmiljö handlar inte enbart om att möta lagens krav utan de handlar också om att nå kvalité och effektivitet i produktionen av varor och tjänster. Det resulterar i att medarbetarna känner stolthet för sitt arbete. Det är viktigt att medarbetare trivs på arbetet och inte råkar ut för olyckor. Medarbetare måste också få stimulans och utveckling av arbetet, men det är också viktigt att ha en balans mellan arbete och privatliv för att må bra. Ett modernt arbetsmiljöarbete bör ha ett främjande och ett förebyggande synsätt (Prevent 2006).

#### 3.2 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ

Uttrycket psykosocial användes första gången 1959 av den amerikanske kliniske psykologen Erik Homburger Eriksson. Eriksson ville med uttrycket visa på att människan utvecklas i samspel med sin sociala omgivning (Lennerlöf 1984). Den psykosociala arbetsmiljön handlar om samspelet mellan oss individer och den omgivande miljön. Det är allt som påverkar vår psykiska hälsa på arbetet som till exempel hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete, hur stort inflytande vi har över vår arbetssituation och våra möjligheter till personlig utveckling.

Arbetsmiljöbegreppet är också uppdelat i riskfaktorer och friskfaktorer. Riskfaktorer är buller, stress, hot och våld mm och friskfaktorer är trivsel, utveckling och arbetstillfredsställelse. På arbetsplatsen kan exempel på friskfaktor vara öppet klimat. Med det menas att man kan tala om medgångar och motgångar. Kännetecknen för det är en ömsesidig respekt och att man visar hänsyn till varandra. Andra friskfaktorer är möjlighet till lärande och utveckling och att få feedback på sin arbetsinsats (Prevent 2006).

Det finns forskning och studier som visar på att ledarskap påverkar den psykosociala arbetsmiljön på olika sätt. Bland annat har en studie gjorts som kommit fram till att ledarskapet har betydelse för medarbetarnas arbetstillfredsställelse och dess hälsa (Dilschmann 2006). En annan omfattande studie som gjorts handlar om hur framtidens ledare ser ut i olika europeiska länder och de som lyfts fram är personlig och social kompetens. Det handlar om att vara lyhörd, intresserad av människor, ha en förmåga att entusiasmera medarbetare, skapa god samverkan och ömsesidig respekt (Tollgerdt- Andersson 1997).

Enligt samstämmiga arbetsvetenskapliga forskningsrön (Rubenowitz 2004) har nedanstående faktorer största påverkan på den psykosociala arbetsmiljön:

- Egenkontroll i arbetet. Vilket innebär att man bör ha möjligheter att själv styra arbetet inom vissa gränser och hur man skall utföra sitt eget arbete.
- Ett positivt arbetsklimat. Med det menas att ett gott samarbete skall finnas mellan över- och underordnade.
- Stimulans från själva arbetet. Arbetet bör ge utövarna möjlighet att använda sina förutsättningar, talanger och kunskaper.
- God arbetsgemenskap. Det bör på arbetsplatsen finnas förutsättningar för trivsel och bra kontakt med arbetskamraterna.
- Optimal arbetsbelastning. Arbetsbelastningen bör vara psykisk och fysiskt optimal.

På en arbetsplats där dessa fem punkter beaktats syns det i arbetsgruppen då det råder en större personlig tillfredsställelse, ett skapande engagemang och mindre stressreaktioner samt mindre frånvaro (Rubenowitz 2004).

### **3.2.1 Egenkontroll i arbetet.**

Att ha möjlighet att vara delaktig i sin egen arbetssituation minimerar stress. I Krav-kontroll-stödmodellen av Karasek, Theorell och Johnson har det enligt Angelöw (2002) framkommit att höga krav tillsammans med lågt beslutsutrymme är sjukdomsalstrande. Vad kan man då enligt Angelöw göra för att skapa ett ökat inflytande och delaktighet?

- Man kan införa demokratiska beslutsprocesser. Med det menas att beslut fattas tillsammans med medarbetarna. De leder också till att personalen närmar sig varandra.
- Ett annat sätt är att stärka personalinflytandet över hela verksamheten. Exempel på detta har gjorts på Freys Hotel i Stockholm. Där lade personalen alla arbetsuppgifter i hög och var och en tog för sig av det man ville ha. Personalen gör också egna scheman, sätter löner, tar hand om nyanställningar, inköp mm. På det företaget har arbetssättet varit lönsamt och det beror till stor del av en ökad kostnadsmedvetenhet. De anställda får också bonus på 10 procent av vinsten (Angelöw 2002)
- Målstyrning är ett annat sätt att arbeta med delaktighet. Kännetecken för det är att organisationen är decentraliserad. Det innebär att medarbetaren har möjlighet att välja medel för att uppnå målen, som ledningen satt upp. De konkreta målen formuleras i dialog mellan medarbetaren och chefen. Detta förutsätter ett ledarskap som stöttar och utvecklar medarbetaren. Viktigt i detta är att målen är realistiska utifrån de resurser som finns. Om så inte är fallet kan målstyrning leda till negativ stress och sjukskrivning.
- Självstyrande grupper innebär att de anställda delas in i grupper. De diskuterar förbättringar och lägger fram förslag och räknar ut vinsten. Efter detta lämnas idéerna in och bedöms hur mycket de är värda och pengarna samlas in i en pott och därefter delas de ut i arbetsgruppen. Detta arbetssätt har bland annat tillämpats hos TS lokalvård i Örebro och det har lett till att medarbetarna blivit effektivare och kan påverka sin arbetssituation och öka egenkontrollen.

### 3.2.2 Positivt arbetsklimat

Ett positivt arbetsklimat är en framgångsfaktor och det handlar om att skapa förhållanden som arbetsglädje och ett väl fungerande samarbete. Organisationskonsulten Leslie Yerkes har enligt Angelöw (2002) studerat hur arbetsglädje skall främjas. Hon har kommit fram till elva principer:

1. Tillåt prestation. Personalen måste få möjlighet att agera och ta initiativ. De måste få misslyckas men också förväntas lyckas.
2. Utmana dina fördomar. En vanlig fördom är att man inte kan ha roligt och samtidigt få arbetet utfört.
3. Använd din spontanitet. Att ha roligt går inte att schemalägga utan det kommer automatiskt.
4. Värdesätt mångfalden. Mångfald är positivt.
5. Lita på processen. Processorientering kräver förtroende och det leder ofta till arbetsglädje. Det är att föredra framför uppgiftsorientering som har starkt fokus på kontroll.
6. Tänk på gränserna. Sätt expansiva gränser, var tydlig med förväntningar och sätt utmanande mål.
7. Var dig själv. När man är ärlig mot sig själv andra kommer glädjen naturligt in i arbetet.
8. Skapa dina egna möjligheter. De är bara vi själva som bestämmer vilka vi skall vara och hur vi ska agera.
9. Rekrytera bra medarbetare och stå inte i vägen för dem. Ledaren måste lita på sina medarbetare och tro att de använder sitt goda omdöme.
10. Uppmuntra friskt tänkande och risktagande. Risker måste tas utan att man oroar sig för bestraffning eller misslyckande. Ledare måste lära sig att nyttja medarbetarnas fulla potential.
11. Fira. Att fira leder till ny energi och ökar medarbetarnas ansträngningar. Ta tillfället i akt och fira på jobbet.

En god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det är också viktigt för att skapa ett väl fungerande samarbete. För att främja delaktighet, inflytande är det viktigt att man har information och en dialog mellan människor. En god kommunikation är också en förutsättning för att skapa feedback och konstruktiv kritik (Angelöw 2002).

Buchholz och Roth har enligt Angelöw (2002) studerat hur framgångsrika grupper skapats. De fann vissa kännetecken som:

- Tydlig och klar gemensam målbild. Att alla i teamet var klara över teamets uppgift, syfte och mål.
- Gemensamt ansvarstagande. Alla i teamet känner ansvar för att nå målet. De arbetade engagerat, ömsesidigt, stödjande och för att "hjälpas åt".
- Stödjande ledarskap. Ledaren skapade delaktighet och medansvar genom att stödja teamet och ge det frihet under ansvar.
- Intensiv kommunikation. Teamet kommunicerade på ett ärligt, öppet, förtroendefullt och intensivt sätt. Förmågan att lyssna, fråga och svara fanns i teamet.
- Framtidsinriktning och förändringsvillighet. Man tänkte framåt och var proaktiv.
- Uppgiftsfokusering. Koncentrationen på att fullfölja arbetsuppgiften samt uppföljning av resultatet och av teamets verksamhet.
- Goda individuella prestationer. Teamet "lyfte" sina individuella prestationer över deras normalnivå.
- Snabbt agerande. Kort tid mellan tanke och handling.



### **3.2.3 God arbetsgemenskap**

God arbetsgemenskap kännetecknas av en gemenskap, ett förtroende, rättvisa, öppen och avspänd kommunikation, gott samarbete, trygghet, humor och god laganda. En miljö där du respekteras och dina resurser tas tillvara. Du kan också påverka ditt sätt att utföra arbetet. Det vill säga ett arbetsklimat där de finns förutsättningar att känna arbetsglädje och att utvecklas (Terminal Faktuellt 3/2005).

God arbetsgemenskap är den klart viktigaste aspekten när du bedömer den psykosociala arbetsmiljön. Det är själva gemenskapen som skapar arbetsklimatet och det i sin tur påverkar hur individerna i gruppen klarar av att uppnå sina mål. De arbetsplatser som har en dålig arbetsgemenskap har ofta en högre frånvaro och personalomsättning samt lägre produktion (Lennéer- Axelsson och Thylefors 1991).

### **3.2.4 Stimulans från själva arbetet**

Att satsa på utvecklande och meningsfulla arbetsuppgifter samt kompetensutveckling är en viktig framgångsfaktor för att skapa arbetsglädje. De anställda måste uppmuntras att använda sin kompetens så det handlar om att hitta former av lärande och tillåta detta. Det är viktigt att medarbetaren känner sig som en resurs för organisationens utveckling (Angelöw 2006).

### **3.2.5 Optimal arbetsbelastning**

Besparingar och nedskärningar i organisationer har lett till ökad arbetsbelastning. Majoriteten av dem som arbetar (både män och kvinnor) tycker att arbetstakten ökat under de senaste åren. Man kan säga att de höga sjukskrivningstalen och de ökade stressnivåerna är kontentan av den höga arbetsbelastningen. En framgångsfaktor är att försöka hitta en lagom arbetsbelastning. Som åtgärdsförslag kan företagen till exempel öka den grundläggande bemanningen, skapa en resurspool för att förhindra en hög arbetsbelastning, avlastning av arbetsuppgifter, lindrigare fysisk belastning genom till exempel arbetsrotation, arbetstidsförkortningar, att få möjlighet till återhämtning, övertidsbegränsningar, balans mellan arbete och fritid (Angelöw 2002).

Ett exempel på försök att skapa en optimalare arbetsbelastning är att öka grundbemanningen. Om det är fler ordinarie på arbetsplatsen blir det lättare att klara av arbetet. Exempel på detta är bland annat när kommunfullmäktige i Lund 2002 beslutade att anta riktlinjer för hur stora barngrupper skall vara i framtiden. Barngrupper med äldre barn 3-5 år skulle max vara 16 barn, gruppen småbarn 1-5 år max 11 barn. Medan blandade grupper 1-5 år mittemellan beroende på gruppens sammansättning. Beslutet innebar att 50 förskolepersonal nyanställdes. Beslutet ledde också till bättre miljö för barn samt för personalen. Förhoppningsvis visar resultatet av arbetet också på mindre sjukskrivningstal bland förskolepersonal (Angelöw 2002).

### **3.3 LEDARSKAP**

Vad är ledarskap? Ledarskap är ett omfattande tema med djupa historiska rötter (Svedberg 2007). På 1900-talet så fanns det två stora förebilder Fredrick Taylor och Henri Fayol. Fredrick Taylor strävade efter att hitta det bästa produktions sättet –Scientific management. Henri Fayol menade att ett antal principer kunde användas i alla verksamheter. Han talade om planering, organisation, ledning, ordergivning, samordning och kontroll som principer som måste finnas för att företaget skall fungera på ett effektivt sätt (Svedberg 2007).

En som var emot denna mekaniska syn på människan var Elton Mayo och även senare Kurt Lewin. De två är frontfigurer för den så kallade Human Relation rörelsen. Kurt Lewin arbetade med ledarens framtoning och sättet att faktiskt leda. Begreppet den demokratiska ledaren myntades. Att ledaregenskaper kan läras in utvecklades av Blake och Mouton under 1950-talet. Samtidigt med denna ledarskapsforskning arbetade man för att hitta ledarskapets kärna i personligheten (Svedberg 2007).

I Sverige växte Hersey & Blanchards populära teori som hävdade att ledarskapet inte är en position man får utan en relation som man erövrar. Med det menas att det inte är i egenskaperna som det goda ledarskapet växer utan i förmågan att vara lyhörd och anpassa sitt ledarskap till situationen, dvs. ett situationsanpassat ledarskap (Svedberg 2007).

För att kunna förstå dessa ledarskapsteorier på ett nyanserat sätt är det viktigt att se under vilket tidssammanhang dessa teorier växte fram. Varje tid har sin kulturella, sociala och materiella problembild och de skapar behov av olika problemlösningar (Svedberg 2007).

Ledarskapsforskningen i dag visar att det inte finns några enkla eller tillförlitliga teorier om ledarskap (Granberg 2003). Hur definieras då ledarskap? Det finns ingen entydig definition av ledarskap. Däremot finns det en mängd teorier och modeller kring ledarskap om hur ledarskap skall utövas (Bolman & Deal 1997). Ledarskap är en påverkansprocess och syftet är att motivera människor att arbeta för att uppnå fastställt mål (Bergengren 2003).

Ledarskap kan utövas på många olika sätt och det är beroende av ledarens egna egenskaper. Men det kan också handla om krav från omgivningen som samarbetspartners, styrelse, högre chefer mm. Annat som påverkar ledarskapet är hur du nått din position. Har du blivit befördrad, eller själv eftersträvat att bli ledare? (Bergengren 2003).

#### **3.3.1 Att vara ledare**

Vilka egenskaper har en ledare? Den frågan finns det olika svar på beroende på vilka antaganden du utgår ifrån. De finns de som menar att vissa framgångsrika ledare har speciella personliga egenskaper som är medfödda (Rubenowitz, 2004). Dessa önskvärda egenskaper har man sett genom att studera olika egenskaper hos goda respektive mindre goda ledare. De finns vissa egenskaper som visat sig med manifesterande ledarskicklighet. Dessa är:

- en positiv människosyn
- social mognad och vidsynthet
- god intelligens
- prestationsmotivation

Den första egenskapen har visat sig vara allt mer betydelsefull. En ledare som är mogen och balanserad med en sund självkänsla har förmåga till självinsikt och en förmåga att reflektera över sina och andras beteende. En sådan ledare kan också lyssna och respekterar medarbetarnas synpunkter och förslag. Den personen kan också förstå hur viktigt det är med feedback för utfört arbete. Den psykologiska forskningen visar också på detta genom

begreppet "betydelsefulla andra". Begreppet innebär att vi behöver ha betydelsefulla personer i vår omgivning som bekräftar oss som människa. Den personen kan vara någon i vår närhet men kan också vara vår närmaste överordnad på vår arbetsplats. Om vi inte får dessa positiva omdömen "uppifrån" leder de till ängslan till att ta egna initiativ, bristande tilltro till vår kapacitet och förmåga att utvecklas. Om situationen är omvänd så upplever vi att ledaren uppskattar våra insatser och tror på oss, då växer vi personlighetsmässigt och kan hantera olika utmaningar. En allmän intelligens är vid sidan om positiv människosyn, social mognad och vidsyntheten en betydelsefull ledaregenskap. Prestationsmotivation är den fjärde egenskapen som i studier visat sig vara en viktig ledaregenskap. Med prestationsmotivation menas en målinriktad inre drift att vilja åstadkomma konkreta resultat och att finna stimulans i utmaningar. Med det säger inte att alla med dessa egenskaper kommer att fungera bra som ledare. Egenskaper kan betraktas som nödvändiga, men inte tillräckliga. Det är också annat som spelar in, som företagskultur, arbetsuppgifternas karaktär och medarbetarens utbildnings- och anspråksnivå (Rubenowitz 2004).

### **3.3.2 Formell och informell ledare**

Det är skillnad mellan formell och informell ledare. Att vara en informell ledare innebär att du som ledare är behörig av gruppen att leda dess arbete. Den behörigheten uppstår när gruppen frivilligt överlämnar ledarskapet till en person i gruppen. Det är två faktorer som styr vem som får gruppens behörighet. Det första har att göra med ledarens sakkunskaper och det andra har att göra med dennes personliga egenskaper. Det egenskaper som denna person har är att ha gott omdöme, att vara en god lyssnare och bra på att delegera arbete. Denna person är också ofta bra på att entusiasmera och motivera andra att arbeta. Den informella ledaren är inte officiellt utsedd till chef, men har ändå makt och förmåga att påverka de andras beteende. Det informella ledarskapet är inte kopplat till ansvar och behöver inte vara kopplat till att vissa mål skall uppnås (Bergengren 2003).

Den formella ledaren är en person som blivit tilldelad posten som chef. Den personens befattning är dokumenterad i anställningsbevis och löneavtal. Personen har också blivit tilldelad posten av en högre chef eller en ledningsgrupp. Det formella ledarskapet är kopplat till mål och skall uppnås med hjälp av medel och befogenheter som ledaren har (Bergengren 2003).

### **3.3.3 Ledarskap och chefskap**

Det finns också skillnader i begreppen ledarskap och chefskap. Chefskap innebär att representera en formell position i en organisation. Chefskap avser den formella befattningen och tilldelas uppifrån av en styrelse eller en annan chef. Det innebär att ansvar och uppgifter skall lösas och resultat skall uppnås. Ledarskap innebär till större delen att motivera människor. Det betyder mer att analysera en helhet, utveckla idéer och skapa en organisation där människor trivs och mår bra (Maltén 2000). En ledare skall ha förmåga och egenskaper som gör att medarbetarna utför arbetet på ett bra sätt och uppfyller organisationens syfte och mål. En chef får sin formella makt ovanifrån och är verksamhetsansvarig. En ledare får sin makt "nedanifrån" från medarbetarna som ser sin ledare som en förebild, stödjande och utvecklande medmänniska. En ledare har sin makt beroende på sina personliga egenskaper och beteenden (Rubenowitz, 2004).

Ledarskapsbeteendet har förändrats utifrån att nya krav på effektiva organisationsformer inträtt arenan. Det leder till att humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition) får mer uppmärksamhet. Detta innebär att en ledare måste kunna formulera visioner och sätta upp

realistiska och acceptabla mål i stället för att ge order och kontrollera. De krävs också en helhetssyn och en strategisk-ekonomisk kompetens med betoning på kund- och marknadsorienterade varor och tjänster vilket i sin tur förutsätter att ledaren kan fånga signaler från omvärlden tolka dem och sätta dem i handling (Rubenowitz 2004)

### **3.3.4 Vad är en bra ledare?**

Utifrån målet hälsa, effektivitet och lönsamhet är det medarbetarnas samlade energi som skapar framgång för organisationen. Ledaren skall skapa de förutsättningar som medarbetare behöver för att få denna energi och för att uppfylla sina mål. När medarbetaren har lyckats då har ledaren lyckats. En ledare som är bra har en helhetssyn och ser inte enbart detaljer. En bra ledare är också analytisk och ser samband som tex. nöjd kund-nöjd medarbetare- god ekonomi, hälsa-effektivitet-lönsamhet (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

En bra ledare har balans mellan känsla och tanke, och kan hantera balansgången mellan närhet och distans. Med de menas att man måste vara nära för att se tydlig men också ha distans för att kunna se helhet och sammanhang. Att driva organisationens företagskultur som ett föredöme, mänskligt och professionellt, det gör en bra ledare. Problem löser en bra ledare på ett demokratiskt sätt (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

Tre fundamentala faktorer som gör att en ledare blir en bra ledare är för det första att en ledare blir ledare för att denne tycker om att leda. Det andra är att ledaren själv får de förutsättningar som behövs för att denne själv skall kunna utveckla ett gott ledarskap. Den tredje förutsättningen är medarbetarskap. Dessa två är ömsesidigt beroende av varandra. Man måste arbeta med och medverka för att få tillstånd det bästa (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

Det personliga ansvaret har framgångsrika organisationer arbetat med och där är det förhållningssättet självklart. Både ledare och medarbetare måste bejaka det personliga ansvaret både för sig själv och för andra. Framgångsrika organisationer lägger energi på att tillsammans definiera hur det är när det är som bäst och sedan tar man ett gemensamt ansvar och hjälps åt för att nå dit hän ( Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

### **3.3.5 Ledarstilar**

Ledare kan beskrivas på olika sätt. Det sätt som en ledare kan beskrivas på kallas ledarstil. Det klassiska ledarstilarna är Auktoritär, Demokratisk och Låt gå ledare. Denna uppdelning gjorde Kurt Lewin på 1940-talet (Bergengren 2003).

- Den auktoritäre ledaren är en ledare som ger order. Man kan säga att det är en envägskommunikation. Den ledaren beaktar inte de underställdas synpunkter utan fattar beslut själv och ledaren delegerar inte ansvar. Ledaren styr sina underordnade med järnhand och tycker inte om dem som säger emot honom. Viktigast är att makten stannar hos ledaren (Bergengren 2003).
- Den demokratiska ledaren är som ledare lyhörd för sina medarbetares synpunkter. Ledaren kan också föra en öppen dialog dvs. en tvåvägskommunikation innan något beslut fattas. Den här ledaren känner och litar på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetarna. Viktigast är det resultat man uppnår tillsammans och att det gagnar företaget (Bergengren 2003).
- Låt gå ledaren klarar inte av sin roll. Ledaren är passiv beträffande ansvar och beslutsfattande. Låt gå ledaren bryr sig inte om sina medarbetare, effektiviteten eller resultatet. Låt gå ledaren har ingen egen stil och vågar inte säga emot någon och denna ledaren vänder kappan efter vinden (Bergengren 2003).

### **3.3.6 Situationsanpassat ledarskap**

Att kunna förändra sin ledarstil utifrån situationer i en dynamisk organisation kallas ett situationsanpassat ledarskap. Det innebär att en ledare i en viss situation måste vara konkret och ge direkta instruktioner och i en annan situation vara mer stödjande och uppmuntrande (Prevent 2006).

I slutet av 1980-talet presenterade P. Hersey och K.H. Blanchard sin modell av situationsanpassat ledarskap. Modellen belyser att det inte finns en enstaka ledarskapsstil som bäst passar i alla omständigheter. Det forskarna utvecklat är modell som skall hjälpa ledare att bli framgångsrika genom att kunna se att de krävs olika ledarskap vid olika tillfällen. De modellen visar är hur mycket styrning (uppgiftsorienterat beteende) samt hur mycket känslomässigt stöd (relationsbeteende) som en ledare skall använda sig av i en speciell situation (Bergengren 2003).

För att kunna göra en konkret bedömning av den aktuella situationen är det första kravet att ledaren är lyhörd och har förmågan att avläsa gruppens utvecklingsnivå och därmed anpassa sin ledarstil. Det situationsanpassade ledarskapet kan enligt Hersey och Blanchard beskrivas utifrån en utvecklingskurva. Denna utvecklingskurva beskriver fyra stadier som karaktäriserar gruppens utvecklingsnivå ”för en specifik uppgift”. Ledarens mål är att gruppen skall bli självständig och nå empowerment eller bemyndigas i deras språkbruk. Enligt Blanchard handlar det om att ”frigöra de kunskaper, erfarenheter och motivationskrafter som människor redan har, men som blir gravt underutnyttjade” (Svedberg 2007). Ledarstilen förändras när utvecklingsnivån ändras och utvecklingsnivån är beroende på kompetens och engagemang.

Enligt Hersey och Blanchard är ledarens främsta uppgift att hjälpa gruppen att utvecklas genom de olika stadierna för att till slut bli ett självgående team. Alla stadium är betydelsefulla då målet är produktivitet. För att en ledare skall klara detta uppdrag att leda gruppen mot empowerment måste ledaren ha nyckelegenskaper som lyhördhet och stilflexibilitet. Stilflexibilitet innebär att en ledare skall ge gruppen det som de själva inte kan eller som de inte kan förse sig med. Ledaren måste då känna sig själv och sin föredragna stil. Som ledare kanske du väljer att ha en delegerande stil, som är slutmålet och börjar ditt ledarskap där. Då lägger du som ledare ribban för högt och del leder till förvirring och kaos. Enligt Hersey och Blanchard beror låg motivation, disciplinsvårigheter och dåliga arbetsresultat på en felaktigt och illa matchad ledarstil. Det situationsanpassade ledarskapsstilen sätter ledarens handlingar i fokus (Svedberg 2007).

### **3.3.7 Stödjande ledarskap**

Ledarskapet påverkar arbetsplatsens arbetsglädje. Undersökningar visar på att den största skillnaden mellan nöjda och missnöjda anställda har att göra med ledarskapet. De nöjda upplever stöd och har ett förtroende för sin ledare. Medan de missnöjda upplevde motsatsen. Nöjda anställda har en högre arbetslust enligt kartläggningar. De innebär i sin tur att de nöjda anställda också är effektivare, ger bättre resultat, ekonomi, kvalitet i arbetet, högre moral, lojalitet, ansvarstagande, bättre bemötande, bättre samarbete, lagom personalomsättning, lättare att se möjligheter och lösa problem, bättre arbetsklimat och trivsel mm (Angelöw 2006).

De förutsättningar som krävs för att en ledare skall kunna utöva ett arbetsglädjeinriktat ledarskap är för det första att det är förankrat hos arbetsgivare och beslutsfattare.

För att en arbetsplats skall vara välfungerande så krävs att en ledare har ett lagom antal medarbetare för att kunna skapa arbetsglädje, för att medarbetare skall utvecklas och ta ansvar (Angelöw 2006).

I dagens arbetsliv kan det vara svårt att skapa arbetsglädje som till exempel i den offentliga sektorn där arbetsgrupperna är stora, ledarna har begränsade befogenheter och otydliga roller. Detta underlättas inte genom att ledarna har administrativa uppgifter samt att de har besparingskrav. De finns undersökningar som bland annat visar på att Försäkringskassans chefer upplever sig bakbundna när det gäller medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö, eftersom arbetsbelastning är svår att styra (Angelöw 2006).

För att ledaren skall utveckla ett uppmuntrande och stödande ledarskap är det viktigt att ledaren:

- Har positiva förväntningar och vågar lita på sin personal
- Lyssnar på och uppmuntrar initiativ från personal
- Skapar tillfällen för samtal om såväl glädjeämnen som svårigheter i arbetet
- Uppmuntrar och visar medarbetaren sin uppskattning
- Ger fyllig information om verksamheten, dess mål och utvecklingsbehov
- Ger medarbetarna feedback/återkoppling för att dessa skall veta om de gör ett bra jobb och hur de skall komma vidare i sin kompetensutveckling (Angelöw 2006).

### **3.3.8 Ledarens ansvar för arbetsmiljön**

Att vara chef innebär att du är arbetsgivarens representant och har dess uppdrag att leda hela och delar av verksamheten samt att se till att verksamhetens mål uppfylls. Du skall som chef fördela arbetet och se till att verksamhetens medarbetare och andra resurser används så effektivt som möjligt (Prevent 2006).

Chefen är också en talesman för verksamheten och skall kommunicera mål med medarbetarna och en chef måste också uppfylla kraven från samhället och till exempel följa arbetsmiljölagstiftningen. Det innebär att medarbetarna krav och behov skall tillfredställas och de gäller till exempel anställningstrygghet och utvecklingsmöjligheter. Chefen skall också vara den drivande i strategisk utveckling dvs. utveckla nya produkter eller tjänster, utveckla kvalitet, utveckla arbetsmiljön, jämställdhet och en god hälsa hos medarbetarna. Som chef har chefen också ett juridiskt ansvar. Det ansvaret är i arbetsmiljölagstiftningen kopplat till arbetsgivarens arbetsmiljöansvar. Chefen kan också i vissa fall ha ett personligt straffansvar (Prevent 2006).

### 3.4 KOMMUNIKATION

Kommunikation kan enligt Thordarson Weiner (2005) delas in i tydlig eller otydlig kommunikation:

- Tydlig kommunikation tror många är en ”rak kommunikation” som att säga vad som helst när man är arg. Om du gör de kan många bli förvånade och inte veta hur de skall agera. De finns andra sätt att vara tydlig och ödmjuk som till exempel att säga vad du tänker, vad du känner och vad du önskar och vill.
- Otydlig kommunikation kan vara att tro att du och den du samtalar med talar om samma sak. Men det är inte alltid så. Om du är osäker be om ett förtydligande. En kommunikation blir otydlig när du säger man eller vi stället för jag eller att du undanhåller dina behov och avsikter, du blir ordrik, du är fåordig, du ger rätt budskap fast till fel person, du ger fel budskap fast till rätt person, du använder fackuttryck eller jargong, du talar i symboler, metaforer eller liknelser.

Att vara specifik är viktigt. Till exempel kan du säga man när du egentligen talar om dig själv. Kanske är det ett sätt att gömma sig eller att inte säga sin åsikt. I kommunikation är det viktigt att vara uppmärksam på generaliserande ord som alltid, aldrig, jämt, ingen eller alla. När du kommunicerar kan det vara en risk att tala i allmänna termer eftersom det genererar ett otydligt samtal. Om du hamnar i den situationen, stanna då upp och ställ några specifika frågor som: När du säger man menar du dig själv då? eller så kan du ge exempel på vad du skulle vilja (Thordarson Weiner 2005).

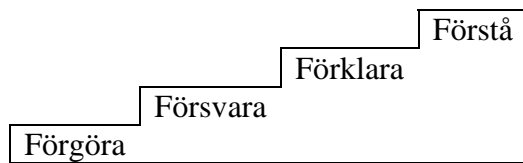
En metod att ge så kallad feedback är jagbudskap. Jagbudskap består av tre delar: beteende, känsla och konsekvens. Du börjar med att tala om vilket beteende du reagerat på, vad du tänker och känner för det och de konsekvenser det får för dig eller för någon annan. Du avslutar med att tala om det beteende som du önskar istället (Thordarson Weiner 2005).

Att tala om för en medarbetare hur du tycker han/hon fungerar i arbetet eller omvänt att han/hon talar om för dig hur du fungerar i arbetet är att ge feedback. Viktigt är att du innan du skall ge kritik ha klart för dig vad du vill förmedla. Vad vill du att din medarbetare skall ändra i sitt beteende? Det är också viktigt att du talar om vilket mål du vill skall uppnås med kritiken. För att nå ett visst mål kan det vara en ide att ni tillsammans gör upp en samarbetsplan eftersom den enskilde inte kan nå målet på egen hand. Enligt Thordarson Weiner (2005) bör du tänka på dessa punkter när du ger feedback:

- All feedback du ger bör gå att förbättra, vilket innebär att du skall betona de som medarbetaren gör eller kan göra istället för vad hon /han gjort.
- Rikta kritik direkt till den person det gäller. Försök att inte gå omvägar. Säg jag istället för man och vi. Om du skall ge kritik till någon du inte arbetar dagligen med så tala om att du fått information av hans/hennes chef.
- Beskriv exakt de beteende du ser eller hör hos den andre, värdera inte personen och säg inte: Du är kaxig och nonchalant. Ett annat exempel är inte ställa diagnos: Du verkar var mycket glömsk. Säg i stället: När du glömde kontakta din kund blev jag besviken och de gör att jag tvivlar på om jag kan lita på dig.
- Välj de rätta orden. Till exempel i stället för att säga dina prestationer är undermåliga kan du säga dina prestationer motsvarar inte mina förväntningar.
- Gör feedback specifik och inte allmän.
- Undvik ord som alltid och aldrig.
- Feedback kan ges i rätt tid med andra ord i anslutning till det som hänt.
- Kontrollera hur de andra har uppfattat din feedback.
- Den kritik du ger skall vara subjektiv.

Feedback kan enligt Thordarson Weiner (2005) vara en kollega som ger dig komplimanger, en kund som är missnöjd eller en medarbetare som ger dig kritik. Du måste ibland ta emot detta och andras synpunkter ger dig värdefull information som gör att du utvecklas i ditt yrke eller privat. För att andra skall förstå att du vill lyssna till vad de har att säga skall du ha en lyssnande attityd. För att du skall få hjälp att hålla samtalet på en konstruktiv nivå när du skall ta emot feedback bör du tillämpa ett "inre självprat" som till exempel Håll dig till sakfrågorna, lyssna på vad som sägs, ta lärdom av situationen och vad som sägs, du kan lära dig något av detta, avbryt inte, ta ett djupt andetag.

Att ta emot feedback kan illustreras som en trappa, se tabell nedan. Desto längre ner i trappan du befinner dig ju mer har du att lära om att ta emot beröm och kritik.



Figur 1. Feedbacktrappan

Är du längst mer i trappan avfärdar du den feedback du får genom att säga: "Du har fel, det stämmer inte alls." Den person som försvarar sig blir anklagande och offensiv och säger "det är ditt fel att jag blir sur". Att förklara sig och ge långa utlägg är till exempel "Jag gjorde så gott jag kunde" och "i vanliga fall hade jag inte gjort så" osv. Ingen av de ovanstående har tagit till sig feedbacken. Den som är på det översta steget och lyssnar på feedbacken tar till sig den. Den personen lyssnar på den andre tills den pratat färdigt och efter de bemöter han/hon kritiken (Thordarson Weiner 2005).

### 3.5 FRISKARE ARBETSPLATSER

Behovet av nytänkande är något som Angelöw (2002) tar upp i sin bok "Friskare arbetsplatser". Han menar att om vi skall lösa problem på arbetsplatser måste vi fokusera på det friska, på styrkor och möjligheter i stället för på ohälsa, svagheter och problem.

För att teoretiskt förstå de faktorer som främjar hälsa och utveckling har framförallt Aaron Antonovsky skapat det salutogenetiska synsättet. Antonovsky menar att detta syns framförallt i stressforskning där det finns en fokusering på hälsofrämjande faktorer som coping-mekanismer samtidigt som riskfaktorer uppmärksammas i form av olika stressorer (Angelöw 2002).

Vissa människor klarar av påfrestningar med hälsan i behåll. Antonovsky menar att det beror på vår känsla av sammanhang i tillvaron (KASAM). Med det menas hur vår tillvaro upplevs som meningsfull, begriplig och hanterbar (Angelöw 2002).

Med begriplig menas hur olika händelser i livet går att förklara, deras sammanhang och om de uppvisar en ordning. Hanterbar innebär att vi kan påverka olika omständigheter och inte vara ett offer, samt att vi har kunskaper och färdigheter för att klara av en given situation. Med meningsfullhet menas hur vi upplever livet som meningsfullt. Att se en del av kraven som utmaningar och då kan vi med engagemang och motivation göra något åt vår situation (Angelöw 2002).



När man arbetar med att byta sitt sätt att tänka så är det viktigt att tänka på vilka ord man använder. Att använda problematiska termer på sig själv, organisationen eller på samhället förstärks det fokus på problemet och ingen utveckling kommer till stånd. Det är därför viktigt att tänka på vilka ord och etiketter vi använder för att beskriva situationer (Angelöw 2002).

Genom att samhället valt att fokusera mer på det friska har nya begrepp vuxit fram, som till exempel långtidsfriska, vilket innebär att personer inte varit sjukskrivna under de senaste två åren (Angelöw 2002).

Framgångsfaktorer för att skapa en bättre arbetsmiljö och en friskare arbetsplats är:

- Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete. Det gör organisationen genom att utbilda personalen i arbetsmiljökunskap, dialog och aktiv medverkan, att integrera arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten.
- Att skapa en lagom arbetsbelastning.
- Ökat delaktighet och inflytande. De är grundläggande för att utveckla en friskare arbetsplats. Det kan man göra genom att till exempel införa demokratiska beslutsprocesser eller självstyrande grupper.
- Ett konstruktivt ledarskap, vilket innebär delaktigt ledarskap, stödande och uppmuntrande ledarskap, beröm och uppskattning, tillgänglighet, lyhördhet och insikt om hur människor fungerar och reagerar.
- Positivt arbetsklimat som främjar prestationsförmågan, arbetstillfredsställelsen, sammanhållningen i gruppen och engagemang i arbetet.
- Satsa på kompetensutveckling för såväl chefer som medarbetare. De kan innebära olika former av utbildningsinsatser, människokunskap, nätverk, arbetsrotation mm.
- Friskvård, till exempel friskvård på arbetstid, avslappning och massage, sluta röka mm.
- Personalekonomiska bokslut och hälsobokslut i syfte att kunna belysa de utgifter som ohälsa medför och de intäkter som friskare arbetsplatser kan leda till. Exempel är att förstå att förebyggande insatser är betydligt lönsammare än sena rehabiliteringsinsatser.
- Samarbete med företagshälsovård och andra resurser (Angelöw 2002).

### **3.6 FÖRDELAR MED ATT FOKUSERA PÅ MÖJLIGHETER**

Forskning visar på att optimister är friskare och återhämtar sig snabbare från sjukdomar än pessimister. Ett antagande till detta är att pessimism leder till depression och det i sin tur försvagar immunförsvaret och det gör att de blir mer mottagliga för sjukdomar. En annan studie visar på att pessimister ignorerar sina behov. De röker och dricker mer och motionerar mindre än optimister. Pessimister är sämre på att vårda sin hälsa och har därmed en dystrare framtidstro. Den hoppfullhet som optimister besitter stärker kroppens immunförsvaret (Angelöw 2002).

Vidare framkommer att optimister presterar bättre i arbete och studier. I skolor där det har en möjlighetsbaserad utvecklingsmodell har det visat sig att elevernas studieresultat har förbättrats inom områden som matematik, läsning och skrivning. Optimister kan också hantera en motgång med en positiv reaktion. Kontentan av detta är att personer med ett möjlighetsbaserat synsätt är hoppfulla och initiativrika, vilket är bra egenskaper i samband med studier, arbete och företagsamhet (Angelöw 2002).

Genom att fokusera på det som faktiskt fungerar kan vi få en ny syn på livet. Vi blir mer ödmjuka och får respekt för livet och kanske kan uppskatta de vardagliga ögonblicken.

Självklart skall vi inte blunda för problem men en ödmjuk och positiv livssyn kan hjälpa oss att må bättre och fungera bättre. Ett sätt att börja uppmärksamma det positiva är att leta ”guldkorn” och ”möjligheter” i vår vardag. Vi kan genom det se positiva inslagen i våra egna liv och på våra arbetsplatser. Exempel på det är att efter dagens möte reflektera vad som fungerade bra på mötet, vad vi uppskattade mm. Att regelbundet gör dessa reflektioner gör att vi människor fylls med energi, lust, hopp och välbefinnande. Det i sin tur har positiva efterverkningar på företaget, organisationen mm (Angelöw 2002).

### **3.7 HELHETSSYN**

Alla människor vill ha det bra. Att ha det bra innebär att man mår bra och då kan man inte vantrivas halva eller hela dagen. Det går inte heller i längden att arbeta med någon som man vantrivs med, för att sedan på fritiden göra något man trivs med. För att tillvaron skall fungera krävs att både arbetsliv och privatliv fungerar. Att människor mår dåligt på jobbet är ett stort problem för oss i Sverige oavsett om vi ser det nationalekonomiskt eller mänskligt (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

Att världen består av olika system där delarna är beroende av varandra är systemvetenskap. Allt hör ihop och i grunden är det ett ekologiskt synsätt. Men helhetssyn innebär också att människan ses som en helhet. Man har ett liv. Så det som händer i arbetslivet påverkar mitt privatliv och tvärtom. Man arbetar inte enbart med kroppen utan man fungerar i dimensionerna själ och ande. En grundläggande värdering kopplas ihop med detta och det är en positiv människosyn. Utgångspunkten för det är att alla människor vill göra ett gott arbete. De betyder då att förbättringsarbete är att ge alla medarbetare de bästa förutsättningar som är möjligt för att göra bra arbetsinsatser (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).

### **3.8 MOTIVATION – EN DEL AV EMOTIONELL INTELLIGENS**

För företagsledningen är det ett mål att skapa värden av medarbetarnas arbetsinsatser. Det företag och organisationer lägger fokus på är att bokslutets sista rad skall fyllas med siffror. En gång fanns följande notis i Financial Times ”A happy workforce makes a healthy bottom line”. Samma sak uttrycker Björn Melin i sin bok “Tänkebok för chefer”: “För att gå från producent business mot people business behövs en annan kompass än bara ekonomiska mätbara värde och ägarfokus. Björn Melin fortsätter med att skriva: ”jag menar att sista raden i bokslutet (bottom line) kan påverkas positivt av en ny syn på ledarskap och medarbetarskap”. ”People buisness” innebär att använda sig av sin emotionella intelligens genom att vara lyhörd, visa omtanke, lyssna, se och visa alla respekt. De siffrorna visar är det yttre objektiva mätbara resultaten (Ronthy 2006).

Motivation skapas genom gott ledarskap. En ledare skapar motivation genom att vara lyhörd, till exempel beträffande medarbetarna, vad behöver det för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Ordet motiv och emotion kommer från det latinska ordet ”motere” och det betyder ”att sätta i rörelse”. Motivation skapas genom att man tillgodoser någons behov. Den person som ger eller uppmärksammar detta sätter den andre personens känslor i rörelse. Det leder till att den andre blir glad och känner sig sedd eller får lust. En ledare som är lyhörd kan fånga sin medarbetares behov och hjälpa denne att hitta sin egen motivation. Konsten att lyssna är guldets i mänsklig kommunikation. En medarbetare som känner att dennes tankar, idéer blivit tillgodosedda har lättare att utveckla en arbetslust och visar på goda resultat. Om en medarbetare ser att den är betydelsefull för verksamheten ser den lättare en mening med arbetet vilket skapar en högre motivation. Att ha inställningen att alla har något att bidra med skapar motiverande medarbetare (Ronthy 2006).

Att arbeta genom sin medarbetare det handlar det nya ledarskapet om. Det innebär att regelbundet avsätta tid för tankeutbyte. En medarbetare presterar bättre när denne vet och förstår sammanhanget som den befinner sig i, när deras idéer och tankar respekteras och när de stöter på nya utmaningar. Innan du ställer frågan till dina medarbetare fråga dig själv vad är det som gör att dina medarbetare vill arbeta? Vad är det som utmanar dig? Ställ samma fråga till dina medarbetare. Varje människa har ansvaret att hitta sina egna utmaningar och att hitta sin egen motivation. När du kommit i det läget att du kan fylla ditt arbete med mening och värde då är din motivation på topp. Som ledare har du ansvaret att hjälpa dina medarbetare att hitta motivation och resultatet kommer att upplevas som en stor belöning (Ronthy 2006).

### **3.8.1 Vad motiverar en ledare?**

Vad är det som gör att vissa personer tar på sig ledarskap? Ledarskapet innebär mycket arbete, möjligheter och kanske belöningar. Ansvar kan vara stimulerande och utmanande, men också tungt och pressande. En ledare kan få ära vid framgång, men också bli syndabock vid motgång. Du kan som ledare offras och bli utbytt. Ledarskap kan också innebära ensamhet. Du är inte en i arbetslaget, inte en i gänget. I bästa fall har ledaren en mentor eller annan samtalspartner att bolla tankar med. Ledarskapet har både för- och nackdelar (Bergengren 2003).

Vad motiverar då en ledare? Undersökningar har gjorts i Europa och i USA för att få svar på denna fråga. En amerikansk psykoanalytiker vid namn Michael Maccoby har forskat i vilka skillnader de finns i olika ledartyper. Hans forskning visar på att det finns fem olika huvudtyper: experten, hjälparen, försvararen, innovatören och självutvecklaren. Maccoby har valt att benämna dessa olika typer i positiva värderingar för att få fram vad som motiverar dem att arbeta och vad som avgör deras respektive ledarstil (Bergengren 2003).

Enligt Maccoby har de flesta av oss drag av mer än en karaktärstyp och du kan tom vara en blandning av dem alla. Men de drag som dominerar hos en människa har ett samband med vilken syn du har på arbetets innebörd.

- Experten värderar resultat och kunnande. Den personen är tekniskt professionell och vill få saker gjorda.
- Hjälparen värderar att vilja hjälpa andra. Den personen värderar omsorg och försöker göra arbetsplasten till en familj.
- Försvararen värderar makt, övervakning och skydd. Vill överleva men försvarar också människors värdighet.
- Innovatören värderar nyskapande och experimenterande. Är tävlingsinriktad och ägnar sig åt konkurrensstrategier. Uppskattar spelet och vill vinna.
- Självutvecklaren värderar balans mellan kunnande och lek, kunskap och glädje. Motiveras av möjligheten att utvecklas.

### **3.8.2 Att motivera andra**

Ledarskapet har många viktiga faktorer. Men en av de främsta uppgifterna är att motivera andra för att nå ett fastställt mål. Punkter som är viktiga för att skapa förutsättningar för motiverade medarbetare är:

- Ge bra information är viktigt för att visa respekt för medarbetare i verksamheten. De behöver få veta vad som hänt, vad som kommer att hända nu och i framtiden. Att följa upp information är också viktigt. Genom konternuerlig information känner sig personalen delaktig i verksamheten.

- Delegera. Genom att delegera visar du som ledare att du litar på medarbetarnas kompetens. Medarbetare som är delaktiga i beslutsfattande känner en ökad motivation. Som ledare skall du då uppmuntra och följa upp resultaten.
- Skapa stark teamkänsla. Det gör att medarbetarna känner samhörighet och de strävar efter samma mål. Som ledare är det viktigt att dela vision, framgång och ansvar med gruppen. Genom att få konternuerlig feedback vet gruppen vars ledare står. Detta leder till att gruppens energi koncentreras på det som är viktigt för att uppnå målet.
- Involvering och helhetssyn är viktigt för att alla i verksamheten skall få en helhetsbild av hur verksamhetens mål och strategi ser ut. Att få denna bild skapar förståelse mellan avdelningarna och det gör att medarbetarna kan se sina egna arbeten och hur det påverkar resultatet. Ledaren har här en viktig uppgift att se till att den enskilde medarbetarens mål stämmer överens med gruppens och organisationens (involvering). Att samtala om utvecklingsmöjligheter för den enskilde är ett viktigt verktyg i denna process (Bergengren 2003).

### 3.9 SAMMANFATTANDE ANALYS AV TEORIERN

Jag har i matrisen nedan sammanfattat den teoretiska referensramen. Sammanställningen visar att nyckelbegrepp som beskriver den psykosociala arbetsmiljön är delaktighet, arbetsglädje, god kommunikation, trivsel, gemenskap, optimal arbetsbelastning och stimulans från arbetet. De referenser som finns med i matrisen är Rubenowitz, Angelöw, Bergengren och Thordarson Weiner eftersom samtliga tar upp nyckelbegrepp som är viktiga i den psykosociala arbetsmiljön. Samtliga tar upp gemenskap, god kommunikation och delaktighet som nyckelbegrepp i den psykosociala arbetsmiljön. I den teoretiska referensramen i kapitel 3 har jag tagit upp fler referenser och de finns inte med i denna matris då jag valt att plocka ut de referenser som är dominerande i kapitlet och som i sitt resonemang har med viktiga nyckelbegrepp som lyfter fram den psykosociala arbetsmiljön.

Nyckelbegrepp för ledarskap är feedback, lyssna, helhetssyn, prestationsmotivation och lyhörd. Referenserna Rubenowitz, Angelöw, Bergengren och Thordarson Weiner är samtliga överens om att lyssna och feedback är de två viktigaste nyckelbegreppen i ledarskap.

Tabell 1 För det mest relevanta av de studerade teorierna.

Psykosocial arbetsmiljö	Rubenowitz	Angelöw	Bergengren	Thordarson Weiner
-Delaktighet	X	X	X	X
-Gemenskap	X	X	X	X
-God kommunikation	X	X	X	X
-Stimulans från arbete	X	X	X	
-Optimal arbetsbelastning	X	X		
-Arbetsglädje	X	X		
-Trivsel	X	X		
Ledarskap				
-Feedback	X	X	X	X
-Lyssna	X	X	X	X
-Helhetssyn	X	X	X	
-Prestationsmotivation	X	X	X	
-Lyhörd	X		X	

## 4 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING

*I detta kapitel ges beskrivningar av de intervjuade cheferna och sammanfattningar av intervjuerna med dem..*

Sammanlagt har sex chefer intervjuats. Alla är anonyma och jag kommer att presentera dem som AA, BB, CC, DD, EE och FF. Jag ger här en kort beskrivning av respondenterna och deras mest betonade kännetecken.

- AA är chef på ett statligt företag. Företaget arbetar med omställning, karriärväxling och personligutveckling. Hon ansvarar för 5 medarbetare. Hon är 40 år och hennes kännetecken är att hon betonar vikten av kommunikation.
- BB är VD/butikschef på ett företag som säljer varor. Han ansvarar för 20 medarbetare. Han är 46 år och hans kännetecken är att han betonar vikten av arbetstider och delaktighet.
- CC har befattningen senior manager customer care. Företaget bedriver kundservice verksamhet på fem orter i Sverige. Hon är chef för fem regionchefer men ansvarar för 300 medarbetare. Hon är 45 år och hennes kännetecken är, att hon betonar vikten av tidiga åtgärder, arbetsklimat och trivsel.
- DD är platschef. Företaget utför byggtjänster. Han ansvarar för 18-22 medarbetare. Han är 45 år och hans kännetecken är att han betonar vikten av säkerhet och trygghet.
- EE är platschef på ett företag som arbetar med rehabilitering. Hon ansvarar för 5 medarbetare. Hon är 52 år och hennes kännetecken är att hon betonar vikten av delaktighet och jämn arbetsfördelning.
- FF är enhetschef. Enhetens kärnverksamhet är tillnyktring och avgiftning av missbrukare. Han ansvarar för 37 medarbetare. Han är 58 år och hans kännetecken är att han lägger sin vikt vid att vara lyhörd.

### 4.1 INTERVJU MED AA

Företaget arbetar med omställning, karriärväxling, rehabilitering och personalutveckling. AA har befattningen marknadsansvarig för Norrbotten. Arbetsuppgifterna är att sälja in det tjänster som företaget har att erbjuda. AA skall också utarbeta säljstrategier, informera personal om centrala beslut, som till exempel resultatkrav. Hon ansvarar för ekonomin, arbetsmiljön och har ett övergripande chefsansvar. Hon tydliggör också kontorets strategier för ledningen.

AA är 40 år och har arbetat på företaget sedan 2001. Hon ansvarar för fem medarbetare. Medarbetarnas bakgrund är en psykolog, en studievägledare, en arbetsterapeut och två har en bakgrund som rehabiliteringskonsulter. AA:s egen utbildningsbakgrund är att hon är beteendevetare med en steg 1. Hon har tidigare arbetat som behandlingsansvarig på en ätstörningsenhet och som behandlingsassistent.

AA beskriver sin roll som ledare som att hon lyssnar på sina medarbetare och är lyhörd för olika signaler. Hur mår de? Vad vill de? osv. AA för en dialog med sina medarbetare dagligen. Hon tycker att eget ansvar är oerhört viktigt och hon ger sina medarbetare möjlighet till att ta eget ansvar. Hon har rätt att anställa personal vid behov. Hon är visserligen mellanchefer men det är inget bekymmer eller problem för henne för hon har ett stort stöd och förtroende från sin chef. Hon kan i princip göra vad hon vill bara det gagnar verksamheten. Hennes drivkrafter är hennes stora stöd från sin chef. Om hon inte hade det skulle hon inte göra det hon gör i dag. Hennes förebild är hennes pappa, som är en företagsam person.

Det som AA anser ingår i den psykosociala arbetsmiljön är hur man mår både fysiskt och psykiskt. På arbetsplatsen har de ett skyddsombud, som är utbildad psykolog. De arbetar med den psykosociala arbetsmiljön genom arbetsmiljöundersökningar, som genomförs en gång per år. De har en speciell mall som är utarbetad på avdelningen. Undersökningen genomförs av personalchefen. Den viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågan är enligt hennes hur personalen mår.

Som ledare kan AA påverka den psykosociala arbetsmiljön genom sitt förhållningssätt. Hon tar som exempel hur man uttrycker sig. AA är positiv och försöker alltid vända de negativa till det positiva. Hon har lite svårt för att ställa krav på medarbetarna då hennes förra chef är hennes nuvarande medarbetare. Däremot så ger hon sina medarbetare egen kontroll och eget ansvar. Hon tror att hon är ett bra stöd för sina medarbetare. Det som är lite negativt är att hon är kvinna och hennes medarbetare alla är män, som är äldre än henne. Däremot så har hon av dem fått beröm för sitt arbetssätt, dvs. att strukturera upp arbetet, planera verksamheten och ha bra rutiner. De gör uppföljningar av och analyserar verksamheten, men allt styrs centralt.

Utbildning i psykosocialt arbetsmiljöarbete har hon gjort på LTU (Luleå Tekniska Universitet). Hon har haft mycket nytta av den utbildningen. Den svåraste psykosociala arbetsmiljöfrågan tycker hon är att få fram hur medarbetarna mår. Om hon behöver hjälp i dessa frågor kan hon vända sig till ledningen där hon har ett enormt stöd. AA skulle vilja vara bättre på arbetsrätt. Hon tycker det är ett viktigt ämnesområde att kunna när det gäller personalfrågor. Det som fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön hos dem är samtalet och gemenskapen. Arbetsgruppen lyfter fram alla problem på en gång och de har en bra kommunikation. AA tror att medarbetarna mår ganska bra. De har i arbetsgruppen ett öppet klimat och högt till tak. I dagsläget finns inget speciellt som de i arbetsgruppen skulle kunna förbättra.

Om AA skulle ge ett råd till kolleger angående den psykosociala arbetsmiljön så är kommunikation en viktig fråga. Hon ser att det är många kontor inom deras koncern, som har en kommunikation med brister. Hon tycker att förebyggande arbete är viktigt och ser den årliga arbetsmiljöundersökningen, som ett förebyggande arbete. De har inte sett några effekter av detta ännu. I övrigt har hon inget att tillägga.

#### **4.2 INTERVJU MED BB**

Företaget arbetar med försäljning och marknadsföring av varor. BB är VD/butikschef. Arbetsuppgifterna består av planering av olika varor, försäljning och marknadsföring. BB är 46 år och har arbetat med företaget i 10½ år. Han har 20 medarbetare som han ansvarar för. Medarbetarnas kompetens är att det är självlärda samt att det går säljkurser regelbundet. Hans utbildning är 9-årig grundskola. Hans tidigare erfarenheter är att han arbetat som fältsäljare, telefonsäljare och butikssäljare.

BB beskriver sin roll som ledare som en ”spelande tränare”. Hans filosofi är att han måste tänka på hur han betar sig som chef för att uppnå bästa resultat. För honom är ansvar och tilltro viktigt. Han har alla befogenheter som chef vilket innebär att han fattar alla beslut i företaget. Hans drivkrafter är att han är född egen företagare och det är för honom en livsstil och det går inte att ändra på. Hans förebild är hans pappa vilken också var hans mentor under den tiden han var i livet.

De som är viktigt i den psykosociala arbetsmiljön är att lyssna på de anställda. BB tar som exempel att det kan finnas behov av mer resurser på arbetsplatsen. Han vill då att de anställda är delaktiga vid rekryteringen. BB anser vidare att några av de anställda kan ha mer befogenheter än de andra, som till exempel om han är bortrest så har han fyra av sina medarbetare som har ett övergripande ansvar. Trivsel är en annan sak han anser är viktigt i den psykosociala arbetsmiljön. BB anser att trivsel är en faktor som gör att medarbetare stannar kvar i företaget. Han kan till exempel tillsammans med medarbetaren skraddarsy arbetstider i syfte att det skall passa bra för medarbetarens familjesituation.

BB kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att stötta medarbetarna så att de trivs på arbetet. Han ser hur individerna dvs. medarbetarna mår. Han är inte riktigt bra på uppföljningar utan de kunde han göra bättre. På företaget har de en så kallad medarbetarpärm. Den innehåller allt som en anställd på företaget behöver veta för att kunna arbeta på företaget.

BB har inte gått någon utbildning eller kurs i psykosocialt arbetsmiljöarbete. Det frågar han tycker är svårast att hantera är medarbetarfrågor. Om han märker att det finns problem så tar han upp det och går det inte att hjälpa till med problemen så hjälper han medarbetaren vidare genom att medarbetaren får pröva andra arbetsuppgifter inom företaget. Ibland så är det så att vissa medarbetare inte passar för arbetsuppgiften. Om han behöver hjälp och stöd i dessa frågor vänder han sig till Svensk Handel och de ger honom instruktioner hur han skall bete sig i det enskilda fallet.

Han känner inte att han har något behov av att förbättra sina kunskaper inom den psykosociala arbetsmiljön. Han tycker det fungerar bra med till exempel ledighetsansökningar. Medarbetarna får ledigt när de önskar även med kort varsel. Han tycker också det är bra att medarbetarna själva får vara delaktiga och skraddarsy sina arbetstider med hänsyn till sitt familjeliv. Det han skulle vilja förbättra är personalutrymmena. Lokalerna de har är överlag trånga.

Om BB skulle ge råd till andra kolleger rörande den psykosociala arbetsmiljön så skulle det vara att låta medarbetarna vara delaktiga och påverka sina arbetstider. Han tycker det är viktigt för att medarbetarna skall kunna känna att de kan leva ett bättre liv genom att påverka sina arbetstider. Han tycker att den psykosociala arbetsmiljön fungerar bra på arbetsplatsen och en utomstående skulle märka det genom att medarbetarna är delaktiga och kan påverka sin arbetssituation och sina arbetstider genom att komma överens med honom.

På arbetsplatsen arbetar förebyggande med den psykosociala arbetsmiljön genom att det kommunicerar och förebygger risksituationer som till exempel rån och stölder. De skapar trygghet bland medarbetarna.

Det BB vill tillägga och särskilt framhålla är att det är viktigt som chef eller ledare att ha motivation. Som chef så kanske man inte alltid har motivation till 100 procent. Han jämför det med lagidrott och tänker att det står 0-0 fast man leder med 5-0, att man skall vara nere på jorden hela tiden och aldrig vara riktigt nöjd. Det finns alltid något som man kan bli bättre på. Han letar alltid efter fel i syfte att det kan bli bättre. De gäller att ha rätt känsla för saker och ting. Ekonomin i företaget påverkar hur företaget mår, hur kunderna är, hur medarbetarna är. Allt har med konjunkturen att göra.



### 4.3 INTERVJU MED CC

Företaget bedriver kundservice verksamhet på fem orter i Sverige. CC har befattningen Senior manager customer care. Hon är chef för fem regionchefer. Det innebär att hon ser till att servicemål och säljmål uppnås och att verksamheten är effektiv och rätt bemannad. Hon har personalansvar, genomför lönesamtal och medarbetarsamtal. CC är 45 år och har arbetat i företaget sedan 1991. Hon har ansvar för över 300 personer men har fem chefer som är direktrapporterande till henne. Så de är hennes närmaste medarbetare. Medarbetarna har blandad kompetens. Två av dem är akademiker och de övriga har blandad kompetens utifrån uppdraget. Självt är hon utbildad ekonom med examen från LTU. Hon har tidigare arbetat som administratör, kursansvarig och städare under studietiden.

CC ser sig själv som en demokratisk ledare. Hon är bra på att fatta beslut och hon är en stödperson. CC:s drivkraft är möjligheten att ha inflytande och att förändra. Om hon inte utvecklas eller stagnerar byter hon arbete. Hennes svaghet är att hon inte är så strukturerad. Hon har olika mentorer beroende på vilken frågeställning hon ställs inför. Hon tycker hon är snäll mot sig själv och har inställningen att allt löser sig. Hon klarar mycket genom att improvisera. Det som också driver henne är att det är roligt och skoj.

På företaget arbetas det med den psykosociala arbetsmiljön genom att de har en psykosocial arbetsmiljö rond en gång per år. Det är en så kallade human kapital- mätning som görs med hjälp av ett batteri med frågor om motivation, stress, mobbing osv. Efter att arbetet sammanställts utförs åtgärder i en så kallad handlingsplan. Hela företaget har samma upplägg.

De viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågorna är trivsel och arbetsglädje. Trivs inte medarbetare så arbetar de inte. En dålig chef har också en omfattande påverkan på arbetsmiljön och det är svårt att "flytta" på en chef.

CC kan som chef påverka den psykosociala arbetsmiljön genom arbetsklimatet. Hon tycker det är viktigt att ha ett öppet klimat och en dialog. Man skall våga vara ärlig och våga prata. Hon har enskild månadsdialog med sina fem chefer. De pratar då om resultat och arbetsmiljöfrågor. Hennes medarbetare har hög kompetens, är mogna och har hög egenkontroll.

CC är arbetsmiljöcertifierad och i det ingår den psykosociala arbetsmiljön som en del. Den certifieringen förnyas vart femte år. Om det är något som händer och hon inte har kunskap om så tar hon reda på hur hon skall gå till väga för att möta problemet. Hon tycker det svåraste i den psykosociala arbetsmiljön är de medarbetare som inte trivs på arbetet. De som är negativa kan förpesta tillvaron för många andra. De är omotiverade och uttråkade och då är det svårt att få till stånd en förändring. Om hon behöver hjälp med dessa frågor kan hon vända sig till HR avdelningen där finns det expertkunskaper.

Det CC skulle vilja lära sig mer av i den psykosociala arbetsmiljön är konflikthantering. Hon är inte riktigt säker på om hon behärskar hela regelverket kring konflikthantering. Hon tycker att företaget har ett bra system när det gäller den psykosociala arbetsmiljön. De hon skulle vilja förbättra är stödet för nya ledare. Ibland så förutsätts att "folk" kan saker och ting i förväg.

Om CC skulle få ge ett råd till kolleger gällande den psykosociala arbetsmiljön skulle det vara att ta tag i situationer tidigt. Situationer löser sig inte av sig självt så ta tag i dem så fort som möjligt "litet kan bli stort" och det påverkar arbetet till slut.

Den psykosociala arbetsmiljön är viktig i företaget och som utomstående kan man se det genom att de mäter den via det så kallade humankapitalet. Du kan även som utomstående få en presentation av den psykosociala arbetsmiljön. Företaget arbetar förebyggande med den psykosociala arbetsmiljön genom föreläsningar för medarbetarna. De har välbefinnandeteam som anordnar föreläsningar om alkoholmissbruk, motivation mm. De finns också lokala grupper som arbetar med trivselfrågor på arbetsplatsen. I övrigt så vill hon bara tillägga att hon har det bra på arbetet.

#### **4.4 INTERVJU MED DD**

Företaget är ett byggföretag. Arbetet består i att leda och fördela arbeten. Det handlar om att ta emot arbeten från olika kunder, skapa sig en bild av utförandet och kostnaden för arbetet. DD har befattningen platschef. Det innebär att han har samordningsansvar, personalansvar, ansvar för underleverantörer och kunder. DD är 45 år och har arbetat i företaget sedan 1993 och som platschef sedan 2001. Han har mellan 18-22 medarbetare som han ansvarar över. Han är utbildad byggnadssnickare och har även gått en intern arbetsledarutbildning. Hans tidigare yrkeserfarenhet är att han arbetat som byggnadssnickare.

DD ser sig själv som en ledare som lever som han lär. Hans strategi är att alla skall komma hem från jobbet utan att göra sig illa. Samtidigt har han svårt för medarbetare som släpar benen efter sig dvs. det som driver honom är att göra kunden nöjd och att tjäna så mycket pengar för företaget som möjligt. Han tycker också att det är roligt att skapa och strukturera upp arbetet. Han har en mentor att bolla tankar med.

Han tycker bland annat att varje persons säkerhet ingår i den psykosociala arbetsmiljön. Han tycker säkerhet är viktigt på deras arbetsplats för det skapar trygghet. Säkerhet förebygger också förslitningsskador på medarbetarna. De har en arbetsmiljöpolicy för hela företaget. Varje år går det igenom policyn och verifierar den utifrån kraven från arbetsmiljöverket. Handslaget kallas deras mätmetod för. Det är ett frågeformulär, som tar upp det som går bra och det som går dåligt.

Som ledare kan DD påverka den psykosociala arbetsmiljön. Han har av den anledningen en daglig kommunikation med medarbetarna. De träffas varje morgon och pratar om dagens arbete mm. Han har också individuella samtal med medarbetarna i syfte att få veta hur de upplever arbetet mm. Om en medarbetare är sjuk så ringer deras företagsläkare upp denne på den andra sjukdagen allt för att fånga upp medarbetaren. Om denne är sjuk mer än tre dagar under 6 månader initierar de en rehabiliteringsutredning i syfte att stötta medarbetaren. Arbetstempot är stressigt för medarbetarna och de försöker att förebygga skador, förslitningar mm genom att ha arbetsrotation. Som chef så stöttar han medarbetarna i deras arbetssituation.

DD är arbetsmiljödiplomerad och denna diplomering förnyas vart femte år. Han har också gått en intern arbetsledarutbildning där den psykosociala arbetsmiljön ingår. Han som platschef får uppdatering så fort de kommer nyheter inom området. Det som är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är mobbingsituationer, alkoholmissbruk och att hitta nya arbetsuppgifter till dem med förslitningsskador, det så kallade rehabiliteringsärendet. Han kan vid behov av hjälp och stöd vända sig till personalsamordnare i företaget, Previa, Försäkringskassan mm.

DD skulle vilja bli bättre på kommunikation, att ha en dialog med sina medarbetare, där den stora majoriteten är män. Han skulle också vilja bli bättre förberedd på olika krissituationer

som kan uppstå vid till exempel olycksfall, då han oftast är den som först blir kontaktad vid olika tillbud, händelser mm. Han skulle vilja att de hade så kallade rollspel och spelade upp tänkbara situationer.

Det han tycker fungerar bra på arbetsplatsen är relationen mellan chef och medarbetare. De fikar tillsammans och då får man en naturlig relation. Han får en snabb information om någon är borta och anledningen till det. Om han skulle få ge råd till kolleger så skulle han vilja säga. Var lyhörd. Se hur folk mår. Försök prata med dem i syfte att komma till en snabb lösning på problemet.

Den psykosociala arbetsmiljön är viktig för företaget och på företagets hemsida kan du som utomstående se detta då det finns måldokument där de framkommer hur företaget arbetar med dessa frågor. Företaget arbetar förebyggande genom att det har en skyddskommitté där han som chef ingår. De träffas 4ggr/år för att samtala om olika arbetsmiljöfrågor i syfte att förebygga till exempel risker, skador mm. Företaget har också en trivselgrupp som arbetar med arbetsglädje, trivsel. De har också träningskort till sina medarbetare till ett reducerat pris. De tydligaste effekterna av förebyggande arbete som han kan se är detta med sjukdom. När en medarbetare är sjuk tar företaget kontakt med vederbörande andra sjukdagen. Allt för att så snabbt som möjligt ta tag i situationen och stötta medarbetaren.

I övrigt så tycker DD att hans roll som chef förändrats under åren. I dag har han mycket mer administrativa arbetsuppgifter och det passar inte riktigt hans arbetsstil. Han hinner inte med det vanliga arbetet. Företaget hade tidigare en personalavdelning i Luleå men nu är närmaste i Umeå. Så allt administrativt arbete tar tid och det är en nackdel som chef att han måste hinna med så mycket.

#### **4.5 INTERVJU MED EE**

Verksamheten går ut på att rehabilitera människor åter till arbete. EE är platschef och hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att ha ett övergripande ansvar för verksamheten och i det ingår bland annat personalansvar, ekonomiansvar och marknadsföring. EE är 52 år och har varit anställd i företaget sedan 1989 men har arbetat som platschef sedan hösten 2007. Hon har 5 medarbetare som hon ansvarar över. Medarbetarnas kompetens är ergonom, tre sjukgymnaster och en sekreterare. Hon är utbildad förskollärare och friskvårdspedagog. Hennes tidigare yrkeserfarenhet är att hon arbetat som förskollärare i 13 år.

EE ser sig själv som en ledare som är en del av verksamheten. Hon träffar sina medarbetare dagligen och de fikar, äter lunch ihop mm. Hon är ingen auktoritär ledare. Hon vill att alla skall känna sig delaktiga och motiverade för arbetet. Hon är öppen och rak i sin information till medarbetarna. Hon anser att det är viktigt att medarbetarna får information om allt. Hennes ledarfilosofi är att delegera och se till att arbetsflödet är jämt fördelat mellan medarbetarna. EE har befogenheter att rekrytera personal vid behov. Hon får också ta in konsulttjänster vid behov. Hennes drivkraft är att hon tycker om utmaningar, nya saker att tänka på och att försöka hitta lösningar på problem. Hon är också orädd och vågar misslyckas. Hennes förebild är bland annat hennes första chef på arbetet, hennes make och förebilder inom idrottsvärlden.

Det som ingår i den psykosociala arbetsmiljön är att må bra i arbetet, att inte arbetsbelastningen är ojämn, att se varandra i arbetsgruppen och att känna förtroende för sin chef. På företaget görs det arbetsmiljöenkäter. Det är samma enkäter för alla företags verksamheter i Sverige. Lokalt på deras arbetsplats har de personaldagar regelbundet i syfte

att ha roligt tillsammans. EE har medarbetarsamtal, lönesamtal och deras företagshälsovård är Previa. Medarbetarna har möjlighet att ha 2-3 samtal med en beteendevetare vid behov. Efter tredje samtalet måste hon som platschef ta ställning om fortsättning.

EE kan som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att delegera ansvar till sina medarbetare. Hon ser det som att alla på arbetsplatsen skall vara delaktiga i deras gemensamma arbetsmiljö. Hon skapar en öppen kommunikation genom att främja öppet klimat och dialog med medarbetarna. Hon uppmuntrar till delaktighet.

Hon har inte fått någon utbildning i psykosocialt arbetsmiljöarbete. Hon tycker den svåraste psykosociala arbetsmiljöfrågan är att varsla personal. Sen tycker hon att det outtalade är svårt. De känns i luften att det är något men ingen säger något. Så kommunikation är viktig och hon försöker uppmuntra medarbetarna till kommunikation.

Det EE skulle vilja lära sig mer av i den psykosociala arbetsmiljön är vart hon skall vända sig i olika frågeställningar, som till exempel när det gäller varsel av personal. Sen känner hon att hon inte riktigt vet vilka krav som ställs på arbetsmiljön. Om hon skulle veta detta skulle hon vara mycket tryggare i sin roll som chef.

Det EE tycker fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön är ändå delar av kommunikationen. Den del som fungerar bra på arbetsplatsen är att de har arbetsmöte varje morgon. På arbetsmötena förs det anteckningar så den som är frånvarande kan titta i en upprättad pärm och då ta del av information som det gått miste om. De har också en avslappnad stämning på arbetsplatsen, trots att framtiden är oviss. Den del av kommunikationen som kunde bli bättre tycker hon är att våga prata om känslor. De råd hon skulle vilja ge till kolleger är att inte vara rädda för att visa vem du är och var inte rädda för att fråga om allt. Fråga i stället för att skapa dina egna fantasier så får du svar, säger EE.

Den psykosociala arbetsmiljön är viktig på deras arbetsplats och som utomstående kan man se det genom att de försöker förmedla en välkomnande känsla till sina kunder och konsulter som besöker dem att så att de skall känna sig som "hemma". På arbetsplatsen arbetas det förebyggande genom att se till arbetsbelastningen är jämt fördelad mellan medarbetarna. Hon som ledare försöker också uppmuntra medarbetare som är sjukskrivna genom att skicka dem ett litet uppmuntrande kort, blommor eller choklad. Hon hade för en tid sedan ett litet tal och gav en uppmuntrande bukett till medarbetarna på arbetsplatsen för att visa dem uppskattning. Medarbetarna får också uppskattning för att det gör ett bra arbete och den uppskattningen visar hon som ledare genom att skicka hem medarbetarna tidigare en fredag eftermiddag. Vilka effekter hennes gärningar gör vet hon inte, men hon tycker det är viktigt att stimulera medarbetarna nu när det också befinner sig i en lågkonjunktur eftersom de belastas av en oro för framtiden.

Det EE till slut vill framhålla är att se alla personer som finns i din omgivning. En del är "osynliga" och en del "bullrar" jämt, men alla är lika viktiga kuggar i våra hjul för att resultatet skall bli det bästa. Var inte rädd att ställa frågan "Hur mår du?". Personen själv får avgöra vad den vill berätta, men frågar du inte så får du inget veta. Var heller inte rädd för att visa känslor, alla har ju rätt att vara arga, ledsna, besvikna, sura, glada osv. Ingen är ju någon övermänniska och förstår någon varför jag är förbannad idag kan det ju underlätta situationen. Ett ordspråk som hon haft med i livet är "sjömannen ber inte om medvind – han lär sig segla". Ibland måste man "kryssa", ibland går det på full fart framåt och ibland kommer man ingen

valt. Men allt är en utmaning och oftast kommer man vidare om man bara letar efter en lösning med ”öppna” ögon, menar EE.

#### **4.6 INTERVJU MED FF**

Företagets kärnverksamhet består av tillnyktring och avgiftning av missbrukare. FF: s befattning är enhetschef. Arbetsuppgifterna består av arbetsledning, anställning, löner, ledighetsansökan, arbetsmiljöfrågor, utvecklingsfrågor, utbildningsfrågor, omvärldsfaktorer, resurser och personalfrågor. Sammanfattningsvis kan man säga att ha en tillsyn över hela enheten. FF är 58 år och han har arbetat för arbetsgivaren i 31 år. Han har 37 medarbetare som han ansvarar över. Deras kompetens är sjuksköterska med vidareutbildning, skötare, Steg1 utbildad sjuksköterska, undersköterska med psykiatrikompetens och socialsekreterare. Han är utbildad med grundkurs för utvecklingsstörda, skötare, sjuksköterska med vidareutbildning i psykiatri, 40 p arbetsledarutbildning samt 10 p idrottspsykologi. Han har tidigare arbetat på Posten och på sågverket i Seskarö.

FF ser sig som en ledare som arbetar utifrån ramar. Han tillåter diskussion och det är ”högt till tak” på enheten. Han genomskådar snabbt diskussioner. Han löser problem snabbt och smidigt, undviker stora händelser. Hans förhållningssätt är att se alla. Hans drivkraft är en inre tillfredsställelse inte lönen. Han ser det så att han gör en god gärning per dag. Hans förebilder finns inom idrottsvärlden.

Det som ingår i den psykosociala arbetsmiljön tycker han är att vara lyhörd och att stötta medarbetarna. FF vill inte ge för mycket ”pekpinnar” utan han tar i stället en diskussion med vederbörande. Han anser att de flesta vet när det gjorts något fel. På arbetsplatsen har de ett tydligt regelverk som styr mycket av verksamheten. Han är som chef tillgänglig och medarbetarna kan lätt få tag på honom via telefon. Han anser att tillgänglighet skapar trygghet för personalen. På arbetsplatsen tar det tag i frågeställningar omgående. Han tillåter personalen att vara ”högljudda” och ha sina åsikter. Han tycker den viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågan är arbetsmiljön. Han åtgärdar i ett tidigt skede personal, som är missnöjda. Han talar med vederbörande enskilt och vid behov utfärdar de gemensamt en handlingsplan.

FF kan som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att vara en god förebild. Han kallar det ”Följ John”. Personalen gör som chefen gör till 80 procent. Resterande 20 procent är svåra att påverka och tar lång tid att förändra. De finns personer som inte har vissa förmågor och en människa mår inte bra att göra saker som den inte klarar av. Så låt dem som klarar av en sak göra det så kan den som inte kan det göra något annat som den är bra på. Det har upprättade rutiner för arbetet, ett tydligt regelverk och flödesmodeller med vårdplaner mm.

FF har en 10 poängs utbildning i arbetsmiljö där den psykosociala arbetsmiljön ingår. Han har också gått många andra mindre kurser, senast för två veckor sedan. Han har valt att gå chefsutbildningar i stället för att ha mentor. Han tycker att det är mer givande för honom. Han får energi genom att utbilda sig och vill hålla sig ajour.

De svåraste att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är cementerade konflikter. Då krävs radikala åtgärder. Men man får inte låta det gå dithän. De finns människor som inte har förmåga eller vill arbeta ihop. Om han är i behov av stöd i dessa frågor kan han vända sig till sin administrativa chef, landstingshälsan eller personalchefen.

Det FF skulle vilja lära sig mer i den psykosociala arbetsmiljön är hur man motiverar personal att få energi. Han skulle vilja lära sig mer metoder och synsätt kring konflikthantering. Han skulle vilja lära sig mer av det då han är intresserad av det området. Det han tycker fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen är öppenheten, kommunikationen, samverkan, gränsöverskridande samverkan. Han ser det som att man inte kan använda resurser på bästa sätt om man är kvar i gamla roller. Det han skulle vilja förbättra är att han skulle vilja införa motion på arbetstid. Han är övertygad att man orkar mer, är mer avslappnad får mer energi av motion. Han skulle också vilja införa en somatisk undersökning på all personal samt en hälsovägledning på all personal.

Om FF skulle ge ett råd till sina kolleger så skulle han uppmana dem att våga prata med kolleger för att få stöd, hjälp att se lösningar. Många chefer vill vara "bror duktig" och har svårt att ta hjälp.

Den psykosociala arbetsmiljön är viktig i organisationen. Den skapar trivsel och energi. Man kan se på medarbetarna hur de mår, om de har arbetsglädje. Organisationen arbetar förebyggande med psykosociala frågor genom att de försöker gå in tidigt i olika situationer och göra en handlingsplan. Förebyggande arbete är en fråga som alltid är på tapeten. Inom chefsgruppen diskuterar de ofta de psykosociala arbetsmiljöfrågorna. I övrigt har han inget att tillägga.

## 5 ANALYS AV INTERVJUERNA

*I det här kapitlet analyserar jag det som kommit fram i intervjuerna med respondenterna och det som jag tagit upp i kapitel 3.*

I analysen kommer jag att analysera, tolka och värdera det som kommit fram under intervjuerna och göra en koppling till de teorier som jag tagit upp i den teoretiska referensramen.

De teoretiska frågeställningarna som analyseras är:

- Hur ser du på din roll som ledare?
- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?
- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön?

De empiriska frågeställningarna som analyseras är:

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?
- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?
- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?
- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?
- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

För att göra en tydlig skillnad mellan vad som är respondentens svar och den teoretiska referensramen har jag valt att skriva den teoretiska referensramen med kursiv stil.

### 5.1 ANALYS AV INTERVJU MED AA

- Hur ser du på din roll som ledare?

I intervjun beskriver AA sig som en lyssnande ledare. Nyckelord som beskriver AA är lyssnande, lyhörd, dialog, förtroende och eget ansvar. *Enligt Rubenowitz (2004) är egenskaper som är önskvärda för ledarskicklighet bland annat en positiv människosyn. En sådan ledare kan lyssna och respektera medarbetarnas synpunkter och förslag.*

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

AA säger i intervjun att de som ingår i den psykosociala arbetsmiljön är hur man mår både fysiskt och psykiskt. På deras arbetsplats arbetar det med den psykosociala arbetsmiljön genom arbetsmiljöundersökningar, som de genomför årligen. Den viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågan är enligt AA hur personalen mår. *Enligt Prevent (2006) handlar den psykosociala arbetsmiljön om samspel mellan oss individer och den omgivande miljön. Det är allt som påverkar vår psykiska hälsa på arbetet som tex. hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete, hur stort inflytande vi har över vår arbetssituation och våra möjligheter till personlig utveckling.*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön?

I intervjun säger AA att hon kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom sitt förhållningssätt. Hon tar som exempel att hon är en positiv person och försöker alltid vända de negativa till det positiva. Genom sitt förhållningssätt ger hon sina medarbetare egen kontroll och eget ansvar. *Enligt Rubenowitz (2004) kan god psykosocial arbetsmiljö*

sammanfattas med fem punkter: egenkontroll i arbete, ett positivt arbetsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning. I intervjun med AA framkommer att hon genom sitt förhållningssätt eftersträvar ett positivt arbetsklimat vilket är en framgångsfaktor och ett sätt att skapa förhållanden som arbetsglädje och ett väl fungerande samarbete (Angelöw 2002)

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

De AA upplever är det svåraste att få fram är hur medarbetarna mår. Att ha en bra kommunikation i arbetsgruppen är enligt Angelöw (2002) en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det främjar samarbete, delaktighet och inflytande. En god kommunikation skapar förutsättningar för feedback och konstruktiv kritik.

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

I intervjun framkommer att AA skulle vilja bli bättre på Arbetsrätt. Hon tycker det är ett viktigt område att behärska i samband med olika personalfrågor. Enligt Bergengren (2003) är det två faktorer som styr vem som får gruppens behörighet. Det första har att göra med ledarens sakkunskaper och det andra har att göra med dennes personliga egenskaper. Det egenskaper som denna person har är att ha gott omdöme, att vara en god lyssnare och bra på att delegera arbete. Denna person är också ofta bra på att entusiasmera och motivera andra att arbeta. Den informella ledaren är inte officiellt utsedd till chef, men har ändå makt och förmåga att påverka de andras beteende. Det informella ledarskapet är inte kopplat till ansvar och behöver inte vara kopplat till att vissa mål skall uppnås. Rubenowitz (2004) uppger att ledarskapsbeteendet har förändrats utifrån att nya krav på effektiva organisationsformer inträtt arenan. Det leder till att humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition) får mer uppmärksamhet.

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

AA säger i intervjun att det som fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen är kommunikation. För att skapa en framgångsrik grupp är intensiv kommunikation ett kännetecken dvs. att teamet kommunicerar med varandra på ett ärligt, öppet, förtroendefullt och intensivt sätt. Att teamet har förmågan att lyssna, fråga och svara (Angelöw 2002).

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

På den frågan svarar AA i intervjun att hon tycker kommunikation är en viktig fråga eftersom det är viktigt att lyssna på sina medarbetare och att vara lyhörd för deras behov. Enligt Ronthy (2006) är konsten att lyssna guldets i mänsklig kommunikation. En medarbetare som känner att dennes tankar, idéer blivit tillgodosedda har lättare att utveckla en arbetslust och visar på goda resultat. Om en medarbetare ser att den är betydelsefull för verksamheten ser den lättare en mening med arbetet vilket skapar en högre motivation.

### 5.1.1 Sammanfattande analys av intervju med AA

I intervjun med AA har det framkommit att företaget arbetar med omställning, karriärväxling, rehabilitering och personalutveckling. AA:s befattning är marknadsansvarig för Norrbotten. Hennes arbetsuppgifter är att sälja in de tjänster som företaget har att erbjuda. AA ansvarar för fem medarbetare. Hon är utbildad beteendevetare med en steg 1 utbildning i KBT. Hon beskriver sig som en ledare som lyssnar på sina medarbetare och tycker det är viktigt att vara lyhörd för medarbetarnas behov. Kommunikation är viktigt för AA. Genom kommunikation



får hon veta hur medarbetarna mår och vilka behov de har. Det är för AA viktigt att veta hur medarbetarna mår både fysiskt och psykiskt och det anser hon ingår i den psykosociala arbetsmiljön. Så kommunikation är något som genomsyrar hela intervjun med AA.

## 5.2 ANALYS AV INTERVJU MED BB

- Hur ser du på din roll som ledare?

BB beskriver i intervjun sig själv som en ledare, som är som en spelande tränare. Nyckelord som beskriver BB är förhållningssätt, ansvar, tilltro och arbetstider. *Enligt Rubenowitz (2004) får en ledare sin makt "nerifrån" från medarbetarna som ser sin ledare som en förebild, stödjande och utvecklande medmänniska.*

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

Det som BB tycker är viktigast i den psykosociala arbetsmiljön är att lyssna på sina medarbetare och skapa trivsel. BB tar som exempel om de på företaget är i behov av mer resurser så vill han att medarbetarna skall vara delaktiga i rekryteringen. Vidare uppger han att trivsel är en faktor som göra att medarbetarna stannar kvar i företaget. *Enligt Bergengren (2003) är den demokratiska ledaren en ledare som är lyhörd för sina medarbetares synpunkter. Ledaren kan föra en öppen dialog dvs. en två vägskommunikation innan något beslut fattas. Den här ledaren känner och litar på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetaren. Viktigast är det resultat man uppnår tillsammans och att det gagnar företaget.*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljö?

Det som framkommer i intervjun är att BB kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att stötta medarbetarna så att det trivs på arbetet. Stödjande ledarskap är något som Angelöw (2006) tar upp. *Enligt Angelöw (2006) påverkar ledarskapet arbetsplatsens arbetsglädje. Undersökningar visar på att den största skillnaden mellan nöjda och missnöjda anställda har att göra med ledarskapet. De nöjda upplever stöd och har ett förtroende för sin ledare. Medan de missnöjda upplevde motsatsen. Nöjda anställda har en högre arbetslust enligt kartläggningar. De innebär i sin tur att de nöjda anställda också är effektivare, ger bättre resultat, ekonomi, kvalitet i arbetet, högre moral, lojalitet, ansvarstagande, bättre bemötande, bättre samarbete, lagom personalomsättning, lättare att se möjligheter och lösa problem, bättre arbetsklimat och trivsel mm*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

BB svarar i intervjun att de han tycker är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är medarbetarfrågor. Han tar som exempel om han märker att det finns problem för en enskild medarbetare så tar han upp det med vederbörande. Kan inte BB hjälpa till med problemen så hjälper han medarbetaren vidare genom att medarbetaren får pröva andra arbetsuppgifter inom företaget. *Enligt Johnsson, Lugn och Rexed (2003) så har en bra ledare balans mellan känsla och tanke, och kan hantera balansgången närhet och distans. Med det menas att man måste vara nära för att se tydligt men också ha distans för att kunna se helhet och sammanhang. Att driva organisationers företagskultur som ett föredöme. Mänskligt och professionellt gör en bra ledare. Problem löser en bra ledare på ett demokratiskt sätt.*

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

BB uppger i intervjun att han inte har något behov av att förbättra sina kunskaper inom den psykosociala arbetsmiljön. *Att vara ledare innebär att du har ansvar över andra människor. Du kan via ledarskapet bland annat påverka medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. Enligt*

*Rubenowitz (2004) har framgångsrika ledare speciella personliga egenskaper som är medfödda. Dessa önskvärda egenskaper har man sett genom att studera olika egenskaper hos goda respektive mindre goda ledare. De finns vissa egenskaper som visat sig med manifesterande ledarskicklighet. Dessa är en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens och prestationsmotivation.*

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

Det BB tar upp i intervjun som han tycker fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön är till exempel ledighetsansökningar. BB uppger att medarbetarna får ledigt när de önskar även med kort varsel. Han tycker det är bra att medarbetarna själva får vara delaktiga och skraddarsy sina arbetstider med hänsyn till sitt familjeliv. *Ökat delaktighet och inflytande. De är grundläggande för att utveckla en friskare arbetsplats. Det kan man göra genom att till exempel införa demokratiska beslutsprocesser eller självstyrande grupper (Angelöw 2002).* Det som BB skulle vilja förbättra är personalutrymmena.

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

Under intervjun framkommer att de råd BB skulle vilja ge till andra kolleger rörande den psykosociala arbetsmiljön är att låta medarbetarna vara delaktiga och påverka sina arbetstider. Han tycker det är viktigt för att medarbetarna skall kunna känna att de kan leva ett bättre liv genom att påverka sina arbetstider. *Angelöw (2002) tar upp några framgångsfaktorer för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö och friskare arbetsplatser en av de framgångsfaktorer han tar upp är ett konstruktivt ledarskap. Det innebär ett delaktigt ledarskap, stödjande och uppmuntrande ledarskap, ge beröm och uppskattning, tillgänglighet, lyhördhet och insikt om hur människor fungerar och reagerar.*

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

BB uppger i intervjun att han tycker att den psykosociala arbetsmiljön fungerar bra på arbetsplatsen. Enligt honom skulle en utomstående se det genom att medarbetarna är delaktiga och kan påverka sin arbetssituation. *I Krav-kontroll- stöd modellen av Karasek, Theorell och Johnson har det framkommit att höga krav tillsammans med lågt beslutsutrymme är sjukdomsalstrande. Genom att införa demokratiska beslutsprocesser med det menas att beslut fattas tillsammans med medarbetarna uppmuntras egenkontroll. Det leder också till att medarbetarna närmar sig varandra (Angelöw 2002).*

### **5.2.1 Sammanfattande analys av intervju med BB**

BB arbetar som VD/butikschef. Företaget arbetar med försäljning och marknadsföring av varor. BB ansvarar för 20 medarbetare som har varierande bakgrund. BB beskriver sig som en ”spelande tränare”. Han tycker de viktigaste i den psykosociala arbetsmiljön är att lyssna på sina medarbetare. Han vill också att medarbetarna är delaktiga i olika beslut som skall fattas på företaget. Det som är återkommande i intervjun är att BB samtalar om arbetstider. Han vill skraddarsy medarbetarnas arbetstider för att de skall passa bra för medarbetarens familjesituation. Så sammanfattningsvis så uppmuntrar BB medarbetarna till att vara delaktiga i sin egen arbetssituation vilket är positivt för en god psykosocial arbetsmiljö enligt Karasek, Theorell och Johnson.

### 5.3 ANALYS AV INTERVJU MED CC

- Hur ser du på din roll som ledare?

I intervjun med CC framkommer att hon ser sig själv som en demokratisk ledare. Hon beskriver sig själv som en ledare som är bra på att fatta beslut och stötta medarbetarna. *En demokratisk ledare är en ledare som är lyhörd för sina medarbetares synpunkter. En ledare som kan föra en öppen dialog dvs. en två vägs kommunikation innan något beslut fattas. Den ledaren känner och litar på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetarna. Viktigast är det resultat man uppnår tillsammans och att det gagnar företaget (Bergengren 2003).*

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

CC tycker att de viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågorna är trivsel och arbetsglädje. CC säger att trivs inte medarbetare så arbetar de inte. Vidare uppger CC att en chef som inte fungerar bra som chef kan påverka arbetsmiljön mycket. CC säger vidare att det är svårt att "flytta" på en chef. *Ett positivt arbetsklimat och en god arbetsgemenskap är två viktiga faktorer som bidrar till en god psykosocial arbetsmiljö enligt arbetsvetenskapliga forskningsrön (Rubenowitz, 2004).*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön?

CC uppger under intervjun att hon som chef kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom arbetsklimatet. Med arbetsklimat menar hon ett öppet klimat, en dialog man skall våga vara ärlig och våga prata. *För att en ledare skall utveckla ett uppmuntrande och stödjande ledarskap är det viktigt att ledaren:*

- *har positiva förväntningar och vågar lita på sin personal*
- *lyssnar på och uppmuntrar initiativ från personal*
- *skapar tillfällen för samtal om såväl glädjämnen som svårigheter i arbetet*
- *uppmuntrar och visar medarbetaren sin uppskattning*
- *ger fyllig information om verksamheten, dess mål och utvecklingsbehov*
- *ger medarbetarna feedback/återkoppling för att dessa skall veta om de gör ett bra jobb och hur de skall komma vidare i sin kompetensutveckling (Angelöw 2006)*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

Det som framkommer under intervjun är att CC tycker det svåraste att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är de medarbetare som inte trivs på arbetet. *God arbetsgemenskap är den klart viktigaste aspekten när du bedömer den psykosociala arbetsmiljön. Det är själva gemenskapen som skapar arbetsklimatet och det i sin tur påverkar hur individerna i gruppen klarar av att uppnå sina mål. De arbetsplatser som har en dålig arbetsgemenskap har ofta en högre frånvaro och personalomsättning samt lägre produktion (Lenner Axelson, Thylefors 1991).*

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

CC skulle vilja lära sig mer om konflikthantering. Hon vill lära sig mer om konflikthantering för att hon vill ha mer kunskaper inom det området. *En god kommunikation kan vara ett sätt att förebygga konflikter och även lösa konflikter. Enligt Thordson Weiner (2005) kan kommunikation delas in i tydlig eller otydlig kommunikation:*

- *Tydlig kommunikation tror många är en "rak kommunikation" som att säga vad som helst när man är arg. Om du gör de kan många bli förvånade och inte veta hur de skall agera. De finns andra sätt att vara tydlig och ödmjuk som till exempel att säga vad du tänker, vad du känner och vad du önskar och vill.*

- *Otydlig kommunikation kan vara att tro att du och den du samtalar med talar om samma sak. Men det är inte alltid så. Om du är osäker be om ett förtydligande. En kommunikation blir otydlig när du säger man eller vi stället för jag eller att du undanhåller dina behov och avsikter, du blir ordrik, du är fåordig, du ger rätt budskap fast till fel person, du ger fel budskap fast till rätt person, du använder fackuttryck eller jargong, du talar i symboler, metaforer eller liknelser.*
- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

CC tycker att företaget har ett bra system gällande den psykosociala arbetsmiljön hon tar som exempel att företaget genomför en arbetsmiljöronde en gång per år. Det är en så kallad human kapital-mätning som utgörs av ett batteri med frågor om motivation, stress, mobbing osv. Efter att arbetet sammanställts görs en handlingsplan. *Enligt Angelöw (2002) är framgångsfaktor för att skapa en bättre arbetsmiljö och friskare arbetsplats är ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete. De gör organisationen genom att utbilda personalen i arbetsmiljökunskap, dialog och aktiv medverkan, att integrera arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten. Det som CC skulle vilja förbättra i den psykosociala arbetsmiljön är stödet för nya ledare.*

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

CC uppger under intervjun att om hon skulle få ge ett råd till kolleger gällande den psykosociala arbetsmiljön skulle det vara att ta tag i situationer tidigt. Situationer löser sig inte av sig självt "litet kan bli stort" och det påverkar arbetet till slut. *Att se människan som en helhet innebär att man har ett liv. Så det som händer i arbetslivet påverkar mitt privatliv och tvärtom. Man arbetar inte enbart med kroppen utan man fungerar i dimensionerna själ och ande. En grundläggande värdering kopplas ihop med detta och det är en positiv människosyn. Utgångspunkten för detta är att alla människor vill göra ett gott arbete. Det betyder då att förbättringsarbete är att ge alla medarbetare de bästa förutsättningarna som är möjligt för att göra bra arbetsinsatser (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).*

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

CC uppger att den psykosociala arbetsmiljön är viktig i företaget och som utomstående kan man se det genom att den psykosociala arbetsmiljön mäts via det så kallade humankapitalet. Medarbetarna ser att den psykosociala arbetsmiljön är viktig genom att de på företaget har ett välbefinnande team som anordnar föreläsningar om alkoholmissbruk, motivation mm. De finns också lokala grupper som arbetar med trivselsfrågor på arbetsplatsen. *Framgångsfaktorer för att skapa en bättre arbetsmiljö och en friskare arbetsplats är bland annat ett systematiskt arbetsmiljöarbete, lagom arbetsbelastning, delaktighet och inflytande, ett konstruktivt ledarskap, positivt arbetsklimat, kompetensutveckling, friskvård, personalekonomiska bokslut och samarbete med företagshälsovård (Angelöw 2002).*

### **5.3.1 Sammanfattande analys av intervju med CC**

Företaget som CC arbetar på bedriver kundservice verksamhet på fem orter i Sverige. CC: s befattning är Senior manager customer care. Det innebär att hon är chef för fem regionchefer som är direktrapporterande till henne. CC ser sig själv som en demokratisk ledare. Hon anser att de viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågorna är trivsel och arbetsglädje. Som chef kan hon påverka detta genom att tillåta ett öppet klimat med dialog och ärlighet. Sammanfattningsvis så är kommunikation och trivsel ett återkommande tema i intervjun. För

att skapa en god psykosocial arbetsmiljö är det viktigt att medarbetaren trivs och de kan enligt CC skapas via ett gott arbetsklimat.

#### 5.4 ANALYS AV INTERVJU MED DD

- Hur ser du på din roll som ledare?

DD beskriver sig själv som en ledare som lever som han lär. Nyckelord som beskriver DD är säkerhet, trygghet och kommunikation.

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

DD säger i intervjun att varje persons säkerhet ingår i den psykosociala arbetsmiljön. Han säger vidare att säkerhet är en viktig faktor på deras arbetsplats. Säkerheten skapar enligt DD trygghet och förebygger försämringsrisker på medarbetarna. *Att skapa en god arbetsmiljö handlar inte enbart om att möta lagens krav utan det handlar också om att medarbetarna trivs på arbetet och inte råkar ut för olyckor. Så ett modernt arbetsmiljöarbete bör ha ett främjande och ett förebyggande synsätt (Prevent 2006).*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön?

DD kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom kommunikation. Han berättar att han träffar sina medarbetare varje morgon och samtalar med dem om dagens arbetsuppgifter. *Motivation skapas genom att man tillgodoser någons behov. Den person som ger eller uppmärksammar detta sätter den andre personens känslor i rörelse. Det leder till att den andre blir glad känner sig sedd eller får lust. Så en ledare som är lyhörd kan fånga sin medarbetares behov och hjälpa denne att hitta sin egen motivation. Konsten att lyssna är guldets i mänsklig kommunikation. En medarbetare som känner att dennes tankar, idéer blivit tillgodosedda har lättare att utveckla en arbetslust och visar på goda resultat. Om en medarbetare ser att den är betydelsefull för verksamheten ser den lättare en mening med arbetet vilket skapar en högre motivation. Att ha inställningen att alla har något att bidra med skapar motiverande medarbetare. (Ronthy 2006)*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

DD tycker att det svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är mobbingssituationer, alkoholmissbruk och rehabiliteringsärenden. *En god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det är också viktigt för att skapa ett välfungerande samarbete. För att främja delaktighet, inflytande är det viktigt att man har en dialog mellan människor. En god kommunikation är också en förutsättning för att skapa feedback och konstruktiv kritik (Angelöw 2002).*

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

Det som DD skulle vilja bli bättre på är kommunikation. Han skulle vilja ha en god kommunikation med sina medarbetare. Majoriteten av hans medarbetare är män. *Att vara specifik är viktigt till exempel kan du säga man när du egentligen talar om dig själv. I kommunikation är det viktigt att vara uppmärksam på generaliserande ord som alltid, aldrig, jämt, ingen eller alla. När du kommunicerar kan det vara en risk att tala i allmänna termer eftersom de genererar otydligt samtal. Om du hamnar i den situationen, stanna då upp och ställ några specifika frågor som: När du säger man menar du dig själv då? eller så kan du ge exempel på vad du skulle vilja (Thordson Weiner 2005).*

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

DD tycker att relationerna chef och medarbetare fungerar bra på deras arbetsplats. Det han skulle vilja förbättra är kommunikationen med medarbetarna.

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

DD säger att om han skulle få ge råd till kolleger så skulle han vilja säga till dem var lyhörd. Se hur medarbetarna mår. Försök prata med dem för att komma fram till en snabb lösning på problemet. *Ledarskap innebär till större delen att motivera människor. Det betyder mer att analysera en helhet, utveckla idéer och skapa en organisation där människor trivs och mår bra (Maltén 2000).*

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

DD säger att den psykosociala arbetsmiljön är viktig i företaget. De kan en utomstående se genom att företaget har upprättat måldokument, som lyfter fram den psykosociala arbetsmiljön. Vidare arbetar företaget förebyggande genom en så kallad skyddskommitté där bland annat DD ingår. Företaget ser också medarbetarna genom att medarbetarna har så kallade trivselgrupper som arbetar med trivselsfrågor. Sen har medarbetarna också möjlighet att köpa träningskort på något friskvårdscenter till ett reducerat pris. *En ledare som är bra har en helhetssyn och ser inte enbart detaljer. En bra ledare är också analytisk och ser samband. Ledaren ser samband som nöjd kund-nöjd medarbetare- god ekonomi, hälsa-effektivitet-lönsamhet (Johnsson, Lugn och Rexed 2003).*

#### **5.4.1 Sammanfattande analys av intervju med DD**

DD är platschef på ett byggföretag. Han ansvarar för 18-20 medarbetare. DD ser sig själv som en ledare som lär. Han sätter säkerhet högt på dagordningen. Hans strategi är att alla skall komma hem från arbetet utan att ha skadat sig. DD anser att kommunikation är viktigt för att ha en god psykosocial arbetsmiljö. Han kommunicerar med sina medarbetare dagligen. Det som är återkommande i intervjun är att DD uppmuntrar till kommunikation. Han ser att en god kommunikation är en framgångsfaktor för en god psykosocial arbetsmiljö. Annat som också är återkommande i intervjun är säkerhet på arbetsplatsen. DD vill förebygga olyckor genom att ha en hög säkerhet och goda arbetsrutiner.

#### **5.5 ANALYS AV INTERVJU MED EE**

- Hur ser du på din roll som ledare?

EE beskriver sig som en ledare som är en del av verksamheten. EE berättar att hon träffar sina medarbetare dagligen. Nyckelord som beskriver EE är delaktighet och jämn arbetsfördelning. *Den demokratiska ledaren som är lyhörd för sina medarbetares synpunkter. Ledaren kan också föra en dialog de vill säga en tvåvägskommunikation innan något beslut fattas. Den här ledaren känner och litar på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetaren. Viktigast är det resultat man uppnår tillsammans och att det gagnar företaget (Bergengren 2003).*

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

EE tycker att det som ingår i den psykosociala arbetsmiljön är att må bra i arbetet, att inte arbetsbelastningen är ojämn, att se varandra i arbetsgruppen och att känna förtroende för sin chef. *Den psykosociala arbetsmiljön är allt som påverkar vår psykiska hälsa på arbetet som till exempel hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete, hur stort inflytande vi har över vår arbetssituation och våra möjligheter till personlig utveckling (Prevent 2006).*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljö?

EE menar att hon som ledare kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att delegera ansvar till sina medarbetare. *En god psykosocial arbetsmiljö är enligt arbetsvetenskapliga forskningsrön att skapa egenkontroll i arbete, ett positivt arbetsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning (Rubenowitz 2004).*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

EE tycker att det svåraste att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är att varsla personal och kommunikation. *Enligt Angelöw (2002) är en god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det är också viktigt för att skapa ett väl fungerande samarbete. För att främja delaktighet, inflytande är det viktigt att man har information och en dialog mellan människor. En god kommunikation är också en förutsättning för att skapa feedback och konstruktiv kritik.*

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

Det som framkommer i intervjun med EE är att hon skulle vilja få riktlinjer, information, kunskap om hur hon skall bete sig i olika frågeställningar gällande den psykosociala arbetsmiljön. Om hon hade mer kunskaper i ämnet hade hon känt sig tryggare som chef. *Vi behöver ha betydelsefulla personer i vår omgivning som bekräftar oss som människa. Den personen kan vara någon i vår närhet och det kan också vara vår närmaste överordnad på vår arbetsplats. Om vi inte får dessa positiva omdömen "uppifrån" leder de till ängslan till att ta egna initiativ, bristande tilltro till vår kapacitet och förmåga att utvecklas. Om situationen är omvänd så upplever vi att ledaren uppskattar våra insatser och tror på oss då växer vi personlighetsmässigt och kan hantera olika utmaningar (Rubenowitz 2004)*

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

EE tycker att det som fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen är delar av kommunikationen. Den del som fungerar bra är att det på arbetsplatsen har arbetsmöte varje morgon och de har en avslappnad stämning. Det som EE skulle vilja förbättra är att arbetsgruppen skulle våga prata om känslor. *En god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det är också viktigt för att skapa ett väl fungerande samarbete. För att främja delaktighet, inflytande är det viktigt att man har information och en dialog mellan människor. En god kommunikation är också en förutsättning för att skapa feedback och konstruktiv kritik (Angelöw 2002).*

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

Det råd EE skulle vilja ge till kolleger är att inte vara rädda för att visa vem du är och var inte rädda för att fråga om allt. Fråga i stället för att skapa dina egna fantasier så får du svar, säger EE. *Ett sätt att börja uppmärksamma det positiva är att leta "guldkorn" och "möjligheter" i vår vardag. Vi kan genom det se positiva inslagen i våra liv och på våra arbetsplatser. Att göra regelbundna reflektioner gör att vi människor fylls med energi, lust, hopp och välbefinnande. Det i sin tur får efterverkningar på företaget, organisationen mm (Angelöw 2002).*

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

EE uppger att den psykosociala arbetsmiljön är viktig på deras arbetsplats. En utomstående kan se det genom att de på arbetsplatsen försöker förmedla en välkomnande känsla till sina kunder och konsulter. På arbetsplatsen ser medarbetarna att den psykosociala arbetsmiljön är viktig genom att arbetsbelastningen är jämt fördelad mellan dem. EE uppmuntrar också medarbetare för att det gör ett bra arbete. Hon uppmuntrar dem genom att ge medarbetarna uppskattning i form av blombukett, choklad mm. *En framgångsfaktor för att skapa en bättre arbetsmiljö och friskare arbetsplatser är ett konstruktivt ledarskap. Det innebär att du har ett delaktigt ledarskap, stödjande och uppmuntrande ledarskap, beröm och uppskattning, tillgänglighet, lyhördhet och insikt om hur människor fungerar och reagerar (Angelöw 2002).*

### 5.5.1 Sammanfattande analys av intervju med EE

EE är platschef på ett företag där deras verksamhet går ut på att rehabilitera människor åter till arbete. EE:s huvudsakliga arbetsuppgifter är att ha ett övergripande ansvar över verksamheten vilket inkluderar personalansvar, ekonomiansvar och marknadsföring. EE har fem medarbetare som hon ansvarar för. Hon ser sig själv som en ledare som är en del av verksamheten. Hon vill att alla medarbetare skall känna sig delaktiga och motiverade för arbetet. Hon anser att ha delaktiga medarbetare är viktigt för att åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö. EE tycker också att det är viktigt att medarbetarna får feedback och de ger hon bland annat genom att visa på uppskattning. Sammanfattningsvis så är delaktighet, kommunikation något som är återkommande i intervjun med EE.

## 5.6 ANALYS AV INTERVJU MED FF

- Hur ser du på din roll som ledare?

FF beskriver sig själv som en ledare som arbetar utifrån ramar. Han tillåter högt till tak, är lyhörd och han genomskådar snabbt diskussioner. Nyckelord som beskriver FF är se alla och att vara lyhörd. *Enligt Bergengren (2003) är den demokratiska ledaren en ledare som är lyhörd för sina medarbetares synpunkter. Ledaren för också en öppen dialog dvs. en två vägs kommunikation innan något beslut fattas. Den här ledaren känner och litat på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetarna.*

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

FF tycker att det som ingår i den psykosociala arbetsmiljön är att vara lyhörd och att stötta medarbetarna. *Buchholtz och Roth har enligt Angelöw (2002) studerat hur framgångsrika grupper skapas. De fann kännetecknen som bland annat stödjande ledarskap. Ledaren skapade delaktighet och medansvar genom att stödja teamet och ge det frihet under ansvar.*

- Hur kan du som ledare påverka den psykosociala arbetsmiljön?

FF uppger att han som ledare kan påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att vara en god förebild. *Enligt Rubenowitz (2004) får ledaren sin makt "nedanifrån" från medarbetarna som ser sin ledare som en förebild, stödjande och utvecklande medmänniska.*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

FF säger i intervjun att det svåraste att hantera i den psykosociala arbetsmiljön är cementerade konflikter. *Kommunikation kan delas in i tydlig och otydlig kommunikation. Tydlig kommunikation innebär att du säger vad du tänker, vad du känner och vad du önskar och vill.*



*En otydlig kommunikation då säger du man i stället för jag eller att du undanhåller dina behov och avsikter, du blir ordrik, du använder fackspråk mm (Thordarson Weiner 2005).*

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

Det FF skulle vilja lära sig mer av är hur man motiverar personal att få energi. Han skulle vilja lära sig metoder, olika synsätt och konflikthantering. Han skulle vilja lära sig detta på grund av att han är intresserad av de områdena.

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

FF tycker att det som fungerar bra i den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen är öppenheten, kommunikationen och den gränsöverskridande samverkan. Det FF skulle vilja förbättra är att han skulle vilja införa motion på arbetstid. Han är övertygad att man orkar mer, är mer avslappnad och får mer energi av motion. Han skulle också vilja införa en somatisk undersökning och hälsovägledning på all personal. *Samarbete med företagshälsovård och friskvård på arbetstid är några av det framgångsfaktorer som skapar en bättre arbetsmiljö och friskare arbetsplatser (Angelöw 2002).*

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

Om FF skulle ge ett råd till sina kolleger så skulle han uppmana dem att våga prata med kolleger för att få stöd, hjälp att se lösningar. Många chefer vill vara ”bror duktig” och har svårt att ta hjälp. *En god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats (Angelöw 2002).*

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

FF uppger att den psykosociala arbetsmiljön är viktig i organisationen. Den skapar trivsel och energi. En utomstående kan se att den psykosociala arbetsmiljön är viktig genom att medarbetarna har arbetsglädje. *I dagens arbetsliv kan det vara svårt att skapa arbetsglädje som till exempel i den offentliga sektorn där arbetsgrupperna är stora, ledarna har begränsade befogenheter och otydliga roller. Detta underlättas inte genom att ledarna har administrativa uppgifter samt besparingskrav (Angelöw 2006).*

### **5.6.1 Sammanfattande analys av intervju med FF**

FF är enhetschef på en verksamhet som består av tillnyktring och avgiftning av missbrukare. Hans arbetsuppgifter är att ha tillsyn över hela verksamheten. FF har 37 medarbetare som han ansvarar för. Han ser sig som en ledare som arbetar utifrån ramar. De FF tycker är viktigt i den psykosociala arbetsmiljön är att vara lyhörd och att stötta medarbetarna. Han kan själv påverka den psykosociala arbetsmiljön genom att vara en god förebild. Sammanfattningsvis är kommunikation ett viktigt tema som återkommer i intervjun.

## 6 LIKHETER OCH SKILLNADER

För att se vilka likheter och skillnader det finns i respondenternas svar kommer jag att i detta kapitel det finns analysera likheter och skillnader fråga för fråga:

- Hur ser du på din roll som ledare?

Nyckelbegrepp	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Kommunikation	X		X	X	X	X
Lyssna	X	X	X			X
Lyhörd	X	X	X			X
Ansvar	X	X	X	X		
Delaktighet			X		X	
Förhållningssätt		X		X		
Trygghet				X		
Jämn arbetsfördelning					X	

Nyckelbegrepp för hur respondenterna ser sig som ledare beskrivs i matrisen ovan. I matrisen framkommer att det finns betydande likheter hur respondenterna ser sig som ledare. Till exempel så ser AA, CC, DD, EE och FF att kommunikation är ett nyckelbegrepp. Ansvar är något som AA, BB, CC och DD tar upp som nyckelbegrepp. Sammanfattningsvis är likheten att samtliga ledare har medarbetarna i fokus. Att lyssna på sina medarbetare, att vara lyhörd, att se sig själv som en ”spelande tränare” och att ha en målsättning att alla skall komma hem från arbetet utan att ha skadat sig är olika exempel som visar på likheterna hos dessa intervjuade chefer/ledare. Att ha sina medarbetare i fokus kan vara ett sätt att skapa motiverade medarbetare. *Motivation skapas genom att man tillgodoser någons behov. Den person som ger eller uppmärksammar detta sätter den andre personens känslor i rörelse. Det leder till att den andre blir glad känner sig sedd eller får lust. Så en ledare som är lyhörd kan fånga sin medarbetares behov och hjälpa denne att hitta sin egen motivation. Konsten att lyssna är guldets i mänsklig kommunikation. En medarbetare som känner att dennes tankar, idéer blivit tillgodosedda har lättare att utveckla en arbetslust och visar på goda resultat. Om en medarbetare ser att den är betydelsefull för verksamheten ser den lättare en mening med arbetet vilket skapar en högre motivation. Att ha inställningen att alla har något att bidra med skapar motiverande medarbetare (Ronthy 2006).*

Skillnader på respondenternas svar i denna fråga är till exempel att DD anser att trygghet är ett nyckelbegrepp i sin roll som ledare och att EE anser att jämn arbetsfördelning är ett nyckelbegrepp i sin roll som ledare.

- Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

Kännetecken	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Välmående	X				X	X
Arbetsglädje			X		X	X
Trivsel		X	X			
Trygghet				X		X
Lyssna		X				
Säkerhet				X		
Delaktighet		X				
Jämn arbetsfördelning					X	
Lyhörd						X
Stötta medarbetarna						X

Matrisen visar respondenternas uppfattning om vad som ingår i den psykosociala arbetsmiljön. Till exempel så uppger AA, EE och FF att välmående kännetecknar den psykosociala arbetsmiljön. Arbetsglädje är något som CC, EE, och FF tar upp som kännetecken för den psykosociala arbetsmiljön. DD och FF talar om trygghet och BB, CC och FF om trivsel. I matrisen framkommer att mående, trivsel och arbetsglädje är de nyckelord som det flesta ledare tycker ingår i den psykosociala arbetsmiljön. *Den psykosocial arbetsmiljö handlar om samspelet mellan oss individer och den omgivande miljön. Det är allt som påverkar vår psykiska hälsa på arbetet som till exempel hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete, hur stort inflytande vi har över vår arbetssituation och våra möjligheter till personlig utveckling (Prevent 2006).* Respondenternas svar på frågan visar på att de kopplar ihop den psykosociala arbetsmiljön med medarbetarna och dennes omgivande miljö dvs. samtliga ser att den psykosociala arbetsmiljön handlar om samspel mellan individerna och den omgivande miljön.

- Hur kan du som ledare påverka er psykosociala arbetsmiljö?

Kännetecken	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Kommunikation	X		X	X	X	
Förhållningsätt/ förebild	X					X
Arbetsklimat			X			
Stötta medarbetarna		X				
Delegera ansvar					X	

Det som är mest tydligt i denna matris är att nästan alla ledare tycker att de via kommunikation kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. *En god kommunikation är en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats. Det är också viktigt för att skapa ett väl fungerande samarbete. För att främja delaktighet, inflytande är det viktigt att man har information och en dialog mellan människor. En god kommunikation är också en förutsättning för att skapa feedback och konstruktiv kritik (Angelöw 2002).*

- Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?

Nyckelbegrepp	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Hur medarbetarna mår	X					
Medarbetarfrågor		X				
Medarbetare som inte trivs			X			
Mobbing, missbruk, rehabiliteringsärenden				X		
Varsla personal					X	
Det som inte uttalas					X	
Konflikter						X

I denna matris syns en tydlig skillnad på respondenternas svar. Vad det beror på kan var flera olika anledningar som till exempel hur länge respondenten arbetat som chef, vilken situation som ledaren befinner sig i mm. Till exempel har EE svarat varsla personal och i intervjun framkommer att företaget befinner sig i en lågkonjunktur och varsel av personal är en aktuell fråga.

- Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du vilja lära dig mer av? Och varför?

Kännetecken	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Arbetsrätt	X					
Konflikthantering			X			
Kommunikation				X		
Söka kunskap /fakta					X	
Att motivera personal						X

I den här frågan framkommer också klara skillnader i respondenternas svar. Alla respondenter har svarat olika på frågan. AA tycker att hon skulle vilja bli bättre på arbetsrätt. Anledningen till det är att hon tycker det är viktigt att kunna Arbetsrätt när hon hanterar personalfrågor. CC skulle vilja bli bättre på konflikthantering för att hon känner sig lite osäker på det området. DD skulle vilja bli bättre på kommunikation för att han skulle vilja bli bättre på att kommunicera med sina medarbetare. EE säger att hon skulle vilja veta vart hon skall vända sig i olika frågeställningar gällande den psykosociala arbetsmiljön. Om hon visste det skulle hon vara tryggare som chef. FF skulle vilja bli bättre på att motivera personal för att han är intresserad av det området.

- Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats? Vad skulle du vilja förbättra?

<b>Fungerar bra</b>	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Kommunikation	X				X	X
Delaktighet		X				
System för psykosocial arbetsmiljö			X			
Relationer				X		
<b>Förbättra</b>						
Personalutrymme				X	X	
Kommunikation		X				
Stödet för nya ledare			X			
Friskvård						X

Det som fungerar bra är kommunikation svarar AA, EE och FF. Samtidigt vill EE förbättra kommunikationen. Det som framkommer i intervjun är att EE tycker kommunikationen på till exempel arbetsmöten fungerar bra däremot önskar hon att de i arbetsgruppen talade mer om känslor mm. Av den anledningen skulle hon vilja förbättra kommunikationen på arbetsplatsen. I övrigt framkommer skillnader i svaren som till exempel BB tycker att delaktigheten fungerar bra på arbetsplatsen och de han skulle vilja förbättra är personal utrymmena. CC tycker företagets system gällande den psykosociala arbetsmiljön fungerar bra. Det hon skulle vilja förbättra är stödet för nya ledare. DD tycker relationerna på arbetsplatsen fungerar bra däremot skulle han vilja förbättra kommunikationen.

- Om du skulle ge råd till dina kolleger (chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?

<b>Nyckelbegrepp</b>	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Kommunikation	X		X	X	X	X
Ta tag i situationer			X	X		
Delaktighet		X				
Lyhörd				X		

Det som är tydligt i denna matris är att nästan alla respondenter svarat att om de skulle vilja ge råd till någon kollega skulle det vara kring ämnet kommunikation. Sammanfattningsvis kan man säga att kommunikation är för dessa ledare en viktig fråga.

- Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljön i er organisation? På vilket sätt kan man se det som utomstående eller som medarbetare i er organisation?

<b>Kännetecken</b>	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Arbetsmiljöundersökningar	X		X	X		
Trivselgrupp			X	X		
Delaktighet		X				
Uppskattning, Trivsel, Miljö					X	
Arbetsglädje						X

Enligt AA, CC och DD så är företagets arbetsmiljöundersökningar kännetecken för att de tycker psykosocial arbetsmiljö är viktigt. CC och DD har också trivselgrupper på sina arbetsplatser. Trivselgrupperna anordnar bland annat föreläsningar i alkoholmissbruk enligt CC. EE svarar att via uppskattning, trivsel och arbetsplastens miljö syns det att deras företag anser psykosocial arbetsmiljö är viktigt. FF svarar att på deras arbetsplats är arbetsglädje ett kännetecken på att den psykosociala arbetsmiljön är viktig.

Sammanfattningsvis så finns det i intervjumaterialet en hel del tydliga likheter i respondenternas svar. Exempel på det är hur respondenterna ser sig som ledare. Flera respondenter har svarat att lyssna och kommunikation är nyckelord. Samma sak gäller i fråga hur respondenterna som ledare kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. På den frågan har nästan alla respondenter svarat via kommunikationen. Skillnader på respondenternas svar framkommer i till exempel frågan vad tycker de är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön? Respondenterna har där givit helt olika svar. Sammantaget är det tydligaste mönstret i respondenternas svar betoningen av kommunikation. Respondenterna tar upp kommunikation som en viktig aspekt vid ett flertal tillfällen under intervjuerna och framhåller vikten av god kommunikation.

## 7 SAMMANFATTANDE ANALYS AV RESULTAT

Syftet med examensarbetet är att få fram en teoretisk och empirisk bild av hur ledarskapet kan påverka den psykosociala arbetsmiljön.

Det inledande teoretiska och empiriska frågeställningarna är följande:

- Vad är psykosocial arbetsmiljö?
- Vad är ledarskap?
- Hur kan ledarskapet påverka den psykosociala arbetsmiljön?

De resterande empiriska frågeställningarna är att få fram:

- Hur ett antal ledare uppfattar den psykosociala arbetsmiljön?
- Hur dessa ledare kan påverka den?
- Vilka kunskaper de har i området?
- Vad de anser sig behöva mer av för att lära sig mer om den psykosociala arbetsmiljön?

Målet är att så långt som möjligt besvara dessa teoretiska och empiriska frågeställningar.

### 7.1 Vad är psykosocial arbetsmiljö?

Den generella bilden enligt teorin är att den goda psykosociala arbetsmiljön kännetecknas av egenkontroll i arbetet, ett positivt arbetsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning enligt Rubenowitz (2004). Enligt den empiriska studien svarade respondenterna att den psykosociala arbetsmiljön kännetecknas av ”hur man mår både fysiskt och psykiskt”, ”lyssna på de anställda”, ”trivsel och arbetsglädje”, ”varje persons säkerhet”, ”att må bra i arbetet och att inte arbetsbelastningen är ojämn” och ”att vara lyhörd och stötta medarbetarna”. Den teoretiska bilden av vad som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö och respondenternas svar stämmer ganska bra överens. Jag tänker bland annat på ett positivt arbetsklimat i det ingår ”hur man mår både fysiskt och psykiskt” och ”att lyssna på de anställda”. I begreppet en god arbetsgemenskap ingår ”trivsel och arbetsglädje”. I begreppet optimal arbetsbelastning ingår ”att inte arbetsbelastningen är ojämn”. Egenkontroll i arbetet är också något som många respondenter tar upp i intervjun när det talar om delaktighet och eget ansvar. Genom delaktighet och eget ansvar för medarbetaren möjlighet att påverka sin arbetssituation. Jag tänker till exempel på intervjun med BB. I den intervjun framkommer det att medarbetarna är delaktiga och kan påverka sina arbetstider. Genom att de som medarbetare kan påverka arbetstiderna, ha inflytande och vara delaktiga i beslutsprocessen *minimeras deras stressnivå enligt Krav-kontroll-stödmodellen av Karasek, Theorell och Johnson (Angelöw 2002)*.

I intervjun med respondenterna upplevde de att svårigheterna med den psykosociala arbetsmiljön var till exempel: ”Att få fram hur medarbetarna mår”, ”Medarbetarfrågor till och från”, ”De medarbetare som inte trivs på arbetet och är negativa förpestar omgivningen”, ”Mobbingssituationer, alkoholmissbruk och rehabiliteringsärenden”, ”Varsel av personal och det uttalade som känns i luften men ingen uttalar”, ”Cementerade konflikter”. Om man tittar på dessa svar så finns det en gemensam faktor och det är kommunikation. Att få veta hur någon mår, mobbingssituationer, det uttalade som känns i luften mm det handlar om kommunikation. *En god kommunikation är enligt Angelöw (2002) en framgångsfaktor för att skapa en bra arbetsplats.*

## 7.2 Vad är ledarskap?

Ledarskapet kännetecknas av personliga egenskaper som en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens och prestationsmotivation (Rubenowitz 2004). Ledarskap kan också beskrivas genom så kallade ledarstilar. Enligt Bergengren (2003) så är de klassiska ledarstilarna den auktoritära ledaren, den demokratiska ledaren och låt gå ledaren. I författarens empiriska studie så framkommer det i analysdelen att samtliga respondenter i sin ledarstil påminner om varandra. De har samtliga medarbetaren i fokus de anser att lyssna, lyhörddhet, delaktighet mm är viktiga nyckelord. De skapar genom sitt sätt att vara motiverade medarbetare. *Konsten att lyssna är guldets i mänsklig kommunikation. En medarbetare som känner att dennes tankar, idéer blivit tillgodosedda har lättare att utveckla en arbetslust och visar på goda resultat. Om en medarbetare ser att den är betydelsefull för verksamheten ser den lättare en mening med arbetet vilket skapar en högre motivation. Att ha inställningen att alla har något att bidra med skapar motiverande medarbetare (Ronthy 2006).*

## 7.3 Hur kan ledaren påverka den psykosociala arbetsmiljön?

Hur kan ledaren då påverka den psykosociala arbetsmiljön? På den frågan har respondenterna svarat via kommunikation, sitt förhållningssätt, genom att stötta medarbetarna, genom arbetsklimat och genom att delegera ansvar. Så sammanfattningsvis så visar den empiriska studien att ledaren kan via förhållningssätt, via kommunikation, stöttning och trivselåtgärder påverka, den psykosociala arbetsmiljön. *Ledarskapet påverkar arbetsplatsens arbetsglädje. Undersökningar visar på att den största skillnaden mellan nöjda och missnöjda anställda har att göra med ledarskapet. De nöjda upplever stöd och har ett förtroende för sin ledare. Medan de missnöjda upplevde motsatsen. Nöjda anställda har en högre arbetslust enligt kartläggningar. De innebär i sin tur att de nöjda anställda också är effektivare, ger bättre resultat, ekonomi, kvalitet i arbetet, högre moral, lojalitet, ansvarstagande, bättre bemötande, bättre samarbete, lagom personalomsättning, lättare att se möjligheter och lösa problem, bättre arbetsklimat och trivsel mm (Angelöw 2006).*

## 7.4 Svar på de empiriska frågeställningarna

Jag har i den empiriska studien frågat vilka kunskaper respondenterna har i ämnet arbetsmiljö. Fyra av sex respondenter har någon form av utbildning kring frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön. På frågan om det är i behov av mer kunskap om den psykosociala arbetsmiljön svarar fem av sex att de vill ha mer kunskaper för att lära sig mer om den psykosociala arbetsmiljön. De som respondenterna vill lära sig mer om är bland annat kommunikation, att motivera personal och konflikthantering. På frågan om den psykosociala arbetsmiljön är viktig på deras arbetsplats svarar samtliga respondenter att den psykosociala arbetsmiljön är en viktig fråga på deras arbetsplatser. De kan en utomstående se genom att arbetsplatsen arbetar med ”Årliga arbetsmiljöundersökningar”, ”Medarbetarpärm”, ”Psykosociala arbetsmiljöronder”, ”Arbetsmiljöpolicy”, ”Jämn arbetsbelastning” och ”Arbetsglädje”. *Framgångsfaktorer för en bättre arbetsmiljö och friskare arbetsplats är enligt Angelöw (2002) ett systematiskt arbetsmiljöarbete, att skapa en lagom arbetsbelastning, delaktighet och inflytande, ett konstruktivt ledarskap, positivt arbetsklimat, kompetensutveckling, friskvård, personalekonomiska bokslut exempel på det är att förstå att förebyggande insatser är betydligt lönsammare än sena rehabiliteringsinsatser samt samarbete med företagshälsovård och andra resurser.*

Dessa framgångsfaktorer som Angelöw (2002) tar upp ovan finns i examensarbetets empiriska studie. Exempel på ett systematiskt arbetsmiljöarbete i den empiriska studien är



”årliga arbetsmiljöundersökningar” och ”psykosocial arbetsmiljöred”. Exempel på en lagom arbetsbelastning finns i intervjun med EE där hon talar om ”jämn arbetsbelastning”. Delaktighet och inflytande framkommer i respondenternas svar i intervjukapitlet. Exempel på det finns i intervjun med BB där talar om hur viktigt det är med delaktighet och ger som exempel att medarbetarna är delaktiga och kan påverka sina arbetstider. EE tar också upp delaktighet liksom AA.

Ett konstruktivt ledarskap dvs. att vara lyhörd, stödjande, uppmuntrande, visa på uppskattning, tillgänglighet mm. Ett sådant ledarskap visar många av respondenterna. Jag tänker på AA som är en lyssnande ledare, BB som tycker att lyssna är den viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågan, CC som är en demokratisk ledare, DD som träffar sina medarbetare varje morgon för samtal, EE som visar sina medarbetare uppskattning och FF som beskriver sig som en ledare som är lyhörd.

Ett positivt arbetsklimat talar bland annat DD om i samband med att han samtalar med sina medarbetare varje morgon. FF anser att arbetsklimatet är en av de viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågorna. CC talar om att trivs inte medarbetare så arbetar de inte.

I kompetensutveckling ingår utbildning för chefer och medarbetare, arbetsrotation, nätverk mm. I den empiriska studien framkommer att till exempel FF väljer chefsutbildningar istället för mentor och DD får uppdatering så fort det kommer nyheter inom arbetsmiljöområdet. På DD:s arbetsplats används arbetsrotation i syfte att förebygga skador.

Friskvård är något som framkommer under intervjun med FF. Friskvård är något som han skulle vilja förbättra på deras arbetsplats. På DD:s arbetsplats får medarbetarna köpa träningskort till ett reducerat pris.

Att arbeta förebyggande dvs. att se till det personalekonomiska bokslutet görs av till exempel DD: s företag som förebygger medarbetarnas hälsa och säkerhet genom att ha säkerhet högt på dagordningen. BB förebygger också risksituationer för sina medarbetare genom att arbeta förebyggande i situationer kring butiksrån. På CC:s företag arbetar de förebyggande genom att trivselgruppen ordnar föreläsningar om alkoholmissbruk mm.

Att samarbeta med företagshälsovård gör bland annat DD som samarbetar med Previa och Försäkringskassan. BB samarbetar med Svensk handel och EE samarbetar med Previa.

## 8 DISKUSSION

*I detta kapitel diskuterar jag examensarbetet med avseende på resultat, metod och genomförande samt måluppfyllelse.*

Arbetslivet är i ständig förändring och det påverkar vår arbetsmiljö. Vår totala arbetsmiljö är ett brett och stort område. För att dela upp den totala arbetsmiljön så pratar man om den fysiska arbetsmiljön och den psykiska arbetsmiljön. Den fysiska arbetsmiljön kan man studera genom att till exempel använda sig av olika mätinstrument. Jag tänker på buller, ljud, klimat, mögel mm. Den psykosociala arbetsmiljön är inte lika enkel att mäta med instrument. Mätmetoder för den psykosociala arbetsmiljön är lite mer komplicerade då den psykosociala arbetsmiljön handlar om samspelet mellan oss individer och den omgivande miljön. Det är allt som påverkar vår psykiska hälsa på arbetet som till exempel hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete, hur stort inflytande vi har över vår arbetssituation och våra möjligheter till personlig utveckling (Prevent 2006). Den psykosociala arbetsmiljön och förändringen av den går givetvis att mäta men resultatet av åtgärderna kan ta tid innan de visar sig då mätinstrumenten är människor.

Den modell som ofta används i forskning kring den psykosociala arbetsmiljön är kravkontroll-stöd-modellen (KKS). KKS modellens bärande idé är att se på de effekter som de psykiska kraven har och jämföra det med hur mycket kontroll eller beslutsutrymme medarbetaren har. Man talar om olika kombinationer av hur mycket respektive lite beslutsutrymme och hur höga respektive låga krav som arbetet har.

Utifrån den psykosociala arbetsmiljöns perspektiv är det sämst att ha ett arbete med låg kontroll samt dåligt stöd (Theorell 2006). För att skapa en god psykosocial arbetsmiljö behövs bland annat egenkontroll i arbetet, ett positivt arbetsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning (Rubenowitz 2004). För att kunna skapa och forma denna goda psykosociala arbetsmiljö tror jag att vi måste börja med ledarskapet. Jag tror det på grund av att ledare har en makt att påverka. Som ledare kan du påverka situationer på många olika sätt. Ledare finns överallt i hemmet, på dagis, på skolan, på jobbet osv. Ledarskap är betydelsefullt och hur de utövas och används har stor betydelse för mångas hälsa och utveckling.

Vad är då ledarskap? Ledarskap är ett omfattande tema med djupa historiska rötter (Svedberg 2007). Det finns med andra ord många teorier om ledarskap. Ledarskapsforskning i dag visar att det inte finns några enkla eller tillförlitliga teorier om ledarskap (Granberg 2003). Jag har i detta examensarbete valt ut bland annat teorin om att framgångsrika ledare har vissa speciella medfödda personliga egenskaper (Rubenowitz 2004). Dessa önskvärda egenskaper har man sett genom att studera olika egenskaper hos goda respektive mindre goda ledare. Vissa egenskaper har visat sig med manifesterande ledarskicklighet. Dessa är en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens, prestationsmotivation (Rubenowitz 2004). Jag har också valt att titta på ledarstilar och valt ut de klassiska ledarstilarna som den auktoritära ledaren, den demokratiska ledaren och låt gå ledaren (Bergengren 2003). För att komplettera den teoretiska bilden har jag gjort en empirisk studie och intervjuat sex ledare i chefs befattning.

Resultatet av den empiriska undersökningen är att cheferna/ledarna beskriver sig som bland annat en lyssnande ledare, som en ”spelande tränare”, som en demokratisk ledare, som en

ledare som lär, som en ledare som är en del av verksamheten och som en ledare som arbetar utifrån ramar och har högt till tak och är lyhörd. Likheter som samtliga ledare har är att de har medarbetarna i fokus. Att lyssna på sina medarbetare, att vara lyhörd, att se sig själv som en spelande tränare och att ha en målsättning att alla skall komma hem från arbetet utan att ha skadat sig är olika exempel som visar på likheterna hos dessa intervjuade chefer/ledare. Dessa likheter kan kopplas till Rubenowitz (2004) genom att samtliga ledare visar på att det är mogna, balanserade med sund självkänsla och har förmåga att reflektera på sina och andras beteenden. Att ha medarbetarna i fokus visar också på att du är en ledare som kan lyssna och respektera medarbetarnas synpunkter och förslag Rubenowitz (2004). En demokratisk ledare beskrivs som en ledare som är lyhörd för sina medarbetares synpunkter. Ledaren kan också föra en öppen dialog dvs. en två vägs kommunikation innan beslut fattas. Den ledaren känner och litar på sina medarbetare och kan av den anledningen delegera ett visst ansvar och beslutsfattande till medarbetaren. Viktigt är de resultat som de uppnår tillsammans och att de gagnar företaget Bergengren (2003). När jag läser Bergengrens beskrivning av den demokratiska ledaren bedömer jag att samtliga av de chefer jag intervjuat ingår i denna beskrivning. Jag tänker då på de likheterna jag tagit upp ovan som att lyssna på sina medarbetare, vara lyhörd, som en ledare som är en del av verksamheten, leva som du lär, en spelande tränare och en demokratisk ledare.

Det som jag anser är viktigt i relationen mellan människor är kommunikation. Kommunikation skapar relationer, det förebygger konflikter, det bjuder in till samverkan och gemenskap.

Kommunikation är ett ämne som samtliga respondenter tar upp som ett tema som de skulle vilja bli bättre på i den psykosociala arbetsmiljön. Exempel på svårigheter som respondenterna tar upp är: "Att få fram hur medarbetarna mår", "Medarbetarfrågor till och från", "De medarbetare som inte trivs på arbetet och är negativa förpestar omgivningen", "Mobbingssituationer, alkoholmissbruk och rehabiliteringsärenden", "Varsel av personal och det outtalade som känns i luften men ingen uttalar", "Cementerade konflikter". När jag analyserar dessa svar så finns det en gemensam faktor och det är kommunikation. Att få veta hur någon mår, mobbingssituationer, det outtalade som känns i luften, cementerade konflikter mm det handlar om kommunikation. Kommunikation är mycket, det är kroppsspråk, det vi säger med ord, det vi inte säger dvs. tystnad, mm.

I detta examensarbete har jag tagit upp kommunikation enligt Thordarson Weiner (2005). Jag tycker hon beskriver kommunikation på ett enkelt sätt och vill man så kan man fördjupa sig i enbart ämnet kommunikation. Men det som Thordarson Weiner (2005) tar upp är bland annat att kommunikation kan delas in i tydlig eller otydlig kommunikation, att vara specifik när du talar om dig själv, jagbudskap är ett sätt att ge feedback där du börjar med att tala om vilket beteende du reagerat på, negativ feedback där du talar om för en medarbetare hur du tycker han/hon fungerar i arbetet eller omvänt att han/hon talar om för dig hur du fungerar i arbetet är att ge feedback och tillsist tar Thordson Weiner upp hur man tar emot feedback.

Jag läste en artikel i Aftonbladet (28/5-2008) om norska arbetsmiljöverket, statens arbetsmiljöinstitut, som har undersökt sambandet mellan anställdas intryck av belöning i förhållande till arbetsinsats och risken för sjukdom. Var tionde anställd upplevde risk för sjukdom om det inte råder balans mellan hur stor arbetsinsats de har åstadkommit i förhållande till den uppskattning de fick från sin chef. Med sjukdom så menade respondenterna i undersökningen allt från muskelvärk, hjärt- och kärlsjukdom, lättare psykisk sjukdom och alkoholism. De som var mest utsatta för denna risk var anställda i en miljö där det aldrig får belöningar har svårt att säga nej till fler arbetsuppgifter och hög

arbetsbelastning. Undersökningen visade också att ju högre upp i hierarkin du befann dig på din arbetsplats desto mer obalans var det mellan arbetsinsats och beröm. Just den iakttagelsen skiljer sig från andra liknade europeiska undersökningar. Bjorn Lau som uttalade sig om detta i tidningen anser att de borde tillhöra "Baskunskaperna" för en arbetsledare att ge sina medarbetare beröm. Han menade också att arbetsplatserna undervärderar de anställdas vilja att göra karriär inom arbetsplatsen. "Då är det lätt att stagnera, surna till och bli sjuk" säger Bjorn Lau till Aftenposten.

Att ge beröm, feedback och se sina medarbetare kan också vara till hjälp när du skall motivera dina medarbetare. Bland annat skriver Ronty (2006) att det nya ledarskapet handlar om att arbeta genom sin medarbetare. Det innebär att regelbundet avsätta tid för tankeutbyte. En medarbetare presterar bättre när denne vet och förstår sammanhanget som den befinner sig i, när deras idéer och tankar respekteras och när de stöter på nya utmaningar. Innan du ställer frågan till dina medarbetare fråga dig själv vad är det som gör att dina medarbetare vill arbeta? Vad är det som utmanar dig? Ställ samma fråga till dina medarbetare. Varje människa har ansvaret att hitta sina egna utmaningar och att hitta sin egen motivation. När du kommit i det läget att du kan fylla ditt arbete med mening och värde då är din motivation på topp. Som ledare har du ansvaret att hjälpa dina medarbetare att hitta motivation och resultatet kommer att upplevas som en stor belöning.

### **8.1 Sammanfattning av diskussion**

Sammanfattningsvis så har mitt syfte med detta examensarbete varit att belysa hur ledarskapet kan påverka den psykosociala arbetsmiljön.

De teoretiska frågeställningarna har varit:

- Vad är psykosocial arbetsmiljö?
- Vad är ledarskap?
- Hur kan ledarskapet påverka den psykosociala arbetsmiljön?

De empiriska frågeställningarna har varit att få fram hur ett antal ledare uppfattar den psykosociala arbetsmiljön, hur dessa ledare kan påverka den och vilka kunskaper de har i området och vad de anser sig behöva mer av för att lära sig mer om den psykosociala arbetsmiljön.

Målet har varit att så långt som möjligt besvara dessa teoretiska och empiriska frågeställningar. Metoden jag använt för att besvara syftet har varit att genomföra en teoretisk studie och en empirisk studie. Den teoretiska studien innehåller bland annat tidigare arbetsvetenskapliga forskningsrön inom den psykosociala arbetsmiljön enligt Rubenowitz (2004), ledarskapsteorier som visar på ledaregenskaper (Rubenowitz 2004) och ledarstilar enligt Bergengren (2003). I den empiriska studien valde jag att intervjua sex chefer på olika arbetsplatser. Frågan är om jag använt lämpliga metoder för undersökningen samt använt dem på ett korrekt sätt, och de tycker jag att jag gjort. Jag kan inte i dag se hur jag skulle göra studien väsentligen annorlunda i något avseende.

I förhållande till syftet med examensarbetet så anser jag att syftet och målet är uppnått. Jag har genom litteraturstudier fått svar på mina teoretiska frågeställningar och respondenterna har i intervjun gett svar på mina empiriska frågeställningar. Jag har i analysavsnittet analyserat intervjuerna och sedan kopplat de till teoriavsnittet. Slutligen så tycker jag att det är kul att se att det i intervjuerna framkommer att ledarna kan påverka den psykosociala arbetsmiljön bland annat via kommunikation. Jag tolkar det som att ledare kan genom sin

ledarstil tillsammans med medarbetarna arbeta systematiskt med arbetsmiljön och genom en god kommunikation skapa en god psykosocial arbetsmiljö.

## REFERENSER

- Abrahamsson, K., Bradley, G., Brytting, T., Eriksson, T., Forslin, J., Miller, M., Söderlund, B., Trollestad, C. (2003) Friskfaktorer i arbetslivet, Prevent, Stockholm
- Ahltopp, Birgitta (2005) Med och motarbetare: personalpsykologi för chefer, Liber, Malmö
- Angelöw, Bosse (2002) Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl fungerande arbetsplats, Studentlitteratur, Lund
- Angelöw, Bosse.(2006) Arbetsglädje: att skapa arbetslust, Studentlitteratur, Lund
- Bergengren, M. (2003) Organisation & ledarskap: 1+1=3: om organisationer och dess människor, Bonnier utbildning, Stockholm
- Bolman, Lee, Deal, Terrence (1997) Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap, Studentlitteratur, Lund
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2003) Flow, Ledarskap och arbetsglädje, Bokförlaget natur och kultur, Stockholm
- Diltschmann, Angelika och Docherty, Peter (2007) Lönsamma samtal: produktiv reflektion på arbetsplatsen, Premiss, Stockholm
- Ejvegård, Rolf (1996) Vetenskaplig metod, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, Ingalill (2006) Arbetsmiljö, kaoskompetens och mening, Studentlitteratur, Lund
- Furman, Ben och Ahola, Tapani (2003) Dubbelstjärnan: konsten att skapa arbetsglädje, Natur och kultur, Stockholm
- Gervase, R., Bushe (2006) Klart ledarskap: hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar och hjälper alla på jobbet att bli äkta, Ekerlid, Stockholm
- Granberg, Otto (2003) PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling, Natur och kultur, Stockholm
- Holme I & Solvang B.(1997) Forskningsmetodik om kvalitativa studier, Studentlitteratur, Lund
- Iseskog, Tommy (2005) Arbetsmiljölagen: en översikt, Norstedts juridik, Stockholm
- Johansson Bo, Frick Kaj, Johansson Jan, (2004) Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete, Studentlitteratur, Lund
- Johnsson Jonny, Lugn Anders, Rexed Birger (2003) Långtidsfrisk: så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet, Ekerlid, Stockholm

- Kvale, S (1997) Det kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur, Lund
- Lennér- Axelson, B. och Thylefors, I (2005) Arbetsgruppens psykologi, Natur och kultur, Stockholm
- Lennér- Axelson, B. och Thylefors, I (1991) Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter, Natur och kultur, Stockholm
- Maltén, Arne (2000) Det pedagogiska ledarskapet, Studentlitteratur, Lund
- Menckel, Eva och Österblom, Lars (2000) Hälsöfrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Nilsson, B (2005) Samspel i grupp, Studentlitteratur, Lund
- Prevent, (2006) Handbok, Bättre arbetsmiljö, Prevent-Arbeitsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO och PTK
- Prevent, (2006) Bättre arbetsmiljö, skyddsombudets och chefens roll i arbetsmiljöarbetet, Prevent-Arbeitsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO och PTK
- Prevent, (2006) Bättre arbetsmiljö för alla medarbetare, Prevent-Arbeitsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO och PTK
- Ronthy- Östberg, Marika (1998) Relationer & Dialog på arbetsplatser, Liber ekonomi, Malmö
- Ronthy, Marika (2006) LQ: ledarskapets intelligens: en nödvändighet för framtidens ledare, Liber, Malmö
- Rubenowitz, Sigvard (2004) Organisationspsykologi och ledarskap, Studentlitteratur, Lund
- Rudenstam, Alexander och Charlotta (2006) Bättre relationer på jobbet, Liber, Malmö
- Steinberg, John (2006) Humanistiskt ledarskap lönar sig: en praktisk handbok, Svenska förlaget, Stockholm
- Svedberg, Lars (2007) Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap, Studentlitteratur, Lund
- Thelander, Eva (2003) Delaktighet och dialog: på väg mot hållbara arbetsplatser, Arbetslivsinstitutet, cop, Stockholm
- Theorell, Töres (2006) I spåren av 90-talet, Karolinska Institutet University Press, Stockholm
- Tollgerth-Andersson, Ingrid (1997) Ledare och ledarskap: en debattskrift från Akademikerförbundet SSR och Svensk chefsförening, Akademikerföreningen SSR: Svensk Chefsförening, Stockholm

Trost, Jan (1997) Kvalitativa intervjuer, Studentlitteratur, Lund

Weiner Thordarson, Katarina (2005) Styra samtal: samtalsmetodik för chefer, Liber, Malmö

### **Rapporter**

Dilschmann Angelika (2006) Omtanke och struktur- om ledarskap och medarbetares hälsa, SALTSA ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa. Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO i samarbete

Wesselus, Mia, (2005) Är Sam lönsamt? Arbetsmiljöverket

### Tidsskrifter

Terminal Faktuellt 3/2005



## BILAGA 1: Intervjuguiden

### Före intervju:

- Presentation av mig och examensarbetet
- Syftet med intervjun
- Anonymitet
- Möjlighet att granska intervjustycke
- Tid och upplägg för intervjun

### Intervjufrågor:

#### 1. Berätta kort om dig själv och din arbetsplats

- Vad gör er resultatavdelning? Vad består arbetet av? Vad produceras?
- Din nuvarande befattning
- Arbetsuppgifter för dig
- Ålder/kön
- Anställningstid på företaget/organisationen
- Antal medarbetare som Du ansvarar för
- Vilken kompetens har medarbetarna?
- Utbildning?
- Tidigare yrkeserfarenhet

#### 2. Hur ser du på din roll som ledare?

- Hur arbetar du som ledare?
- Filosofi och tillämpning? Lever du som du lär?
- Ansvar, befogenheter och resurser?
- Drivkrafter
- Förebild/mentor

#### 3. Vad tycker du ingår i den psykosociala arbetsmiljön?

- Hur arbetar ni med den psykosociala arbetsmiljön på företaget?
- Vilka tycker du är de viktigaste psykosociala arbetsmiljöfrågorna?

#### 4. Hur kan du som ledare påverka er psykosociala arbetsmiljö?

- Krav på medarbetare?
- Egenkontroll för medarbetare?
- Socialt stöd för medarbetare?
- Arbetssätt, rutiner
- Uppföljningar
- Analyser

#### 5. Har du gått någon kurs/utb i psykosocialt arbetsmiljöarbete?

- Vad för slags utb? Och När? Fick du några nya lärdomar? Vilka?

6. Vad tycker du är svårast att hantera i den psykosociala arbetsmiljön?
  - Vart kan du vända dig vid behov av stöd eller hjälp i dessa frågor?
7. Om du skulle vilja förbättra dina kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön vad skulle du då vilja lära dig mer av? Och varför?
8. Vad i den psykosociala arbetsmiljön tycker du fungerar bra på er arbetsplats?
  - Vad skulle du vilja förbättra?
9. Om du skulle få ge råd till dina kollegor (Chefer/ledare) i ert företag i frågor rörande den psykosociala arbetsmiljön vilka råd skulle du ge? Och varför?
10. Hur viktig är den psykosociala arbetsmiljö i er organisation?
  - På vilket sätt kan man se de som utomstående eller som medarbetare i er organisation
11. Arbetar ni mer förebyggande eller mer avhjälpanande med psykosociala arbetsmiljöfrågor?
  - Hur? Varför?
  - Har ni sett några tydliga effekter av det?
12. Är det något som du skulle vilja tillägga eller särskilt framhålla?

Kan jag återkomma om något skulle vara oklart eller om jag har ytterligare frågor.

Tack!

---