



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

Hållbart ledarskap

En studie av den psykosociala arbetsmiljön hos chefer

Är det någon som tänker på chefernas psykosociala arbetsmiljö?

Författare: Maud Wigren

Handledare: Karl W Sandberg

Examinator: Ing-Marie Andersson

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej



HÖGSKOLAN
DALARNA

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Sammanfattning

Syftet med den här studien är att undersöka om de rätta förutsättningarna finns för att bedriva ett hållbart ledarskap, samt att undersöka hur cheferna på det aktuella företaget ser på sin psykosociala arbetsmiljö.

För att undersöka syftet har en kvalitativ metod använts, där intervjuer utgjorde metoden för datainsamlingen. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide, intervjuerna transkriberades sedan för att underlätta analysarbetet.

Vad innebär det för ledarna i organisationerna att arbeta med hållbart ledarskap? Genom ledarskapets påverkan på motivation, engagemang och prestation har det stor betydelse för de utvecklingsarbeten som syftar till hållbarhet. En chef ska förutom sina vardagliga arbetsuppgifter såsom att säkerställa driften, se till att personal finns på plats och gå på möten även ansvara för att medarbetarna trivs på sin arbetsplats och har en bra arbetsmiljö. Kraven på dagens chefer och ledare blir allt fler, men har de den kunskap och de verktyg de behöver för att kunna bedriva ett hållbart ledarskap?

Resultaten som framkommit visar på att respondenterna inom den organisation jag besökt till viss del arbetar på ett hållbart sätt, utan att de själva är medvetna om det. Problemområden som respondenterna identifierar är tidsbrist, stress, hög arbetsbelastning och utbrändhet.

Nyckelord: hållbart ledarskap, ledarskap, psykosocial arbetsmiljö, stress, utbrändhet

Summary

The purpose of this study was to investigate whether the right conditions for conducting sustainable leadership and investigating how the managers of current company look at their psychosocial work environment.

To investigate the purpose, a qualitative method has been used, where interviews formed the material for data collection. The interviews were conducted using a semi structured interview guide; the material was then transcribed to ease the analysis work.

What does it mean for leaders to work with sustainable leadership? Through the leadership's influence on motivation, dedication and achievement, it is of great importance for sustainability development efforts. In addition to their daily duties, a manager must that the staff is in place, attend meetings, take responsibility for employees having a good working environment. The demands of today's managers and leaders are increasing, but do they have the knowledge they need to run a sustainable leadership?

The results show that the managers of the organization I have visited to some extent work in a sustainable way, without being aware of it. Problem areas identified by respondents, however, are time shortages, stress, high workload and burnout.

Keywords: sustainable leadership, leadership, psychosocial work environment, stress, burnout.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till organisationen jag besökte för att jag fick möjligheten att samarbeta med dem, speciellt tack till min kontaktperson samt de personer jag har intervjuat för att de tog sig tid.

Jag vill även tacka min handledare Karl W Sandberg för dina reflektioner och tips till mitt arbete. Jag riktar också ett tack till mina studiekamrater för mycket kloka ord och bra opponering. Jag tackar även Gunilla Karstensen för ditt engagemang och extra stöd.

Till sist vill jag rikta ett stort tack till min familj, speciellt min sambo, som har stått ut under hela den här tiden när huvudet har befunnit sig någon annan stans.

TACK!

Maud Wigren

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problemformulering.....	7
1.3	Verksamhetsbeskrivning	7
1.3.1	Utbildning.....	8
1.4	Syfte.....	8
1.5	Frågeställningar	8
2	Metod.....	9
2.1	Forskningsmetod.....	9
2.2	Urval	9
2.3	Genomförande	10
2.4	Kvalitativ analys.....	10
2.5	Validitet och reliabilitet.....	11
2.6	Etik.....	12
2.7	Metoddiskussion	13
3	Teoretisk referensram.....	14
3.1	Ledarens arbetssituation.....	14
3.2	Hållbart ledarskap	15
3.3	Indirekt och direkt ledarskap	16
3.4	Kommunikationsteknik.....	16
3.5	Psykosocial arbetsmiljö	17
3.5.1	Stress	18
3.5.2	Utbrändhet	18
4	Resultat och analys.....	20
4.1	Respondenterna	20
4.2	Hållbart ledarskap	20
4.3	Utbildningar.....	22
4.4	Psykosocial arbetsmiljö	23
4.4.1	Stress	26
4.4.2	Tid.....	27
4.4.3	Hälsa	29

5	Diskussion.....	32
5.1	Hållbart ledarskap	32
5.2	Psykosocial arbetsmiljö	34
5.3	Tid, stress och hälsa.....	35
6	Slutsatser	37
7	Referenslista	39
8.	Bilagor.....	42
	Bilaga 1	42
	Bilaga 2	44

1 Inledning

Detta inledande kapitel kommer behandla bakgrund för forskningsansatsen, verksamhetsbeskrivning av organisationen som ingår i studien, syfte med studien samt frågeställning.

1.1 Bakgrund

Ett hållbart ledarskap blir allt mer viktigt i dagens organisationer. För att skapa kontinuitet för medarbetaren och för att de ska må bra på arbetsplatsen, blir det viktigt med en chef som leder på rätt sätt och som stannar kvar i sin chefsposition (Stengård et al, 2013). Ledare och ledarskap kan påverka medarbetares välbefinnande, hälsa, arbetstillfredsställelse och sjukfrånvaro (Shakon et.al, 2010). Ledarskapets påverkan på motivation, engagemang och prestation har en stor betydelse för de utvecklingsarbeten som syftar till hållbarhet (Dellve et.al, 2007). Ledarskapet kan också påverka det sociala klimatet på arbetsplatsen, såsom socialt stöd och socialt kapital. Vilket i sin tur kan påverka hälsa och engagemang hos medarbetaren, på så vis kan ledarskapet påverka även indirekt (Strömgren et. al, 2016; Shakon et.al, 2010; Kelloway et.al, 2008; Döös & Nyberg, 2009). En chef ska förutom sina vardagliga arbetsuppgifter såsom att säkerställa driften, se till att personal finns på plats och gå på möten även ansvara för att medarbetarna trivs på sin arbetsplats och har en bra arbetsmiljö (Elmholdt et al, 2013). Kraven på dagens chefer och ledare blir allt fler, men har de den kunskap och de verktyg de behöver för att kunna bedriva ett hållbart ledarskap?

Arbetsmiljöverket har i en ny arbetsmiljöföreskrift tagit fram krav på att arbetsgivaren ska se till att cheferna och arbetsledarna har rätt kunskap i att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren ska också se till så att det finns förutsättningar för att omsätta dessa i praktiken. (AFS 2015:4)

För att ledarskapet ska bli hållbart kan organisationer inte bara arbeta med ledarskapsutveckling, en förbättring av ledarens egna förutsättningar måste också göras. Det visar studier gjorda av Cummings et al (2008, 2010), som skriver att hållbarhet bland chefer bland annat handlar om hälsoförhållanden, energi, engagemang och motivation att stanna i chefsposition. Har då cheferna på organisationen där studien har utförts rätt förutsättningar för att kunna driva ett hållbart ledarskap? Har cheferna i organisationen själva en hållbar

psykosocial arbetsmiljö som gör att de i sin tur kan leda sina medarbetare på ett hållbart sätt? Skagert, K., Dellve, L. & Ahlborg, G Jr. (2012) och Stengård, J., Berntson, E., Dellve, L.,

Härenstam, A., Pousette, A. & Wallin, L. (2013) påvisar i sina studier att förutom konsekvenser för individen påverkar hög chefsomsättning även kontinuiteten i verksamheten och utvecklingsarbetet.

1.2 Problemformulering

Under mina studier har en röd tråd funnits genom de flesta kurser, att ledaren är en viktig spelplan i organisationer. Det talas om att det är viktigt med en ledare som är bra på att kommunicera, att bygga relationer, att motivera sina medarbetare och kunna balansera sina arbetsuppgifter så att ingen blir lidande i allt för hög grad. Men jag har hitintills inte funnit så mycket forskning på chefs arbetsmiljö, hur de har det på arbetsplatsen. Om det är så viktigt hur chefen agerar så måste de också ha en bra arbetsmiljö för att kunna vara allt det som medarbetarna och organisationen kräver att de ska vara. Där föddes mitt intresse för den här studien, jag vill ta reda på hur det egentligen ser ut i arbetslivet. Är det någon som tar hand om cheferna och deras arbetsmiljö?

1.3 Verksamhetsbeskrivning

Organisationen som jag har arbetat med är ett stort industriföretag. Företaget bildades år 1998 genom en sammanslagning av två andra organisationer, ursprunget kan dock kopplas tillbaka ända till 1300-talet. Företaget verkar både i Sverige och utomlands, och har cirka 26000 medarbetare i över 30 länder. Organisationen är uppdelad i fem divisioner och inom koncernen finns även leverantörs- och supportfunktioner.

Den fabrik jag har besökt befinner sig i Mellansverige och har cirka 380 medarbetare, vilka 28 av dem är chefer på olika nivåer. Fabriken är uppdelad i tre block. Block 1 består av fiber, renseri och kokeri. Block 2 består av torkmaskiner och block 3 är återvinning. Varje block har en blockchef, och där arbetar också produktionschef och platschef. Utöver detta finns en HR funktion och ett antal första linjens chefer.

1.3.1 Utbildning

Alla nya chefer inom organisationen får gå en rad olika utbildningar med inriktning mot ledarskap och allt de kan behöva. Organisationen har bland annat utbildningar såsom BAM, som riktar in sig på arbetsmiljö och säkerhet. Där går man igenom bland annat vilka föreskrifter från arbetsmiljöverket som är aktuella, hur man ska arbeta med den systematiska arbetsmiljön, arbetslivshälsa, psykosociala aspekter där ledarstilar behandlas, ergonomi, arbetsanpassning och rehabilitering och mycket mer. En annan utbildning heter Well being, och innefattar riskfaktorer, friskfaktorer, hur man kan arbeta med rehabilitering, hur man upptäcker ohälsa på arbetsplatsen bland annat. (Muntlig kommunikation 2018-04-12)

Organisationen erbjuder också en utbildning som heter SEBas och är ett ledarskapsutvecklingsprogram. Där du som ledare ska få stöd för att utveckla dig själv och din grupp så att du kan skapa och leda en varaktig vinnande kultur. Genom det så kan organisationen nå sina mål och påskynda transformeringen av fabriken. De chefer som har gått utbildningen SEBas ska förstå hur de leder och skapar en högpresterande grupp, förstå hur de som ledare kan skapa en vinnande kultur och identifiera och ta ansvar för nästa steg som ledare.

LTP (lead through people) är en annan utbildning som alla befintliga chefer får gå, och det är en förkortad version av SEBas. (Muntlig kommunikation 2018-02-28)

1.4 Syfte

Studien kommer att undersöka om de rätta förutsättningarna finns för att bedriva ett hållbart ledarskap samt hur cheferna påverkas av de nya kraven från arbetsmiljöverket. Studien kommer även undersöka hur cheferna ser på sin arbetssituation och sin psykosociala arbetsmiljö.

1.5 Frågeställningar

- Har cheferna rätt förutsättningar för att arbeta hållbart?
- Hur påverkas dagens chefer av kraven som ställs på dem?
- Hur ser cheferna på sin psykosociala arbetsmiljö?

2 Metod

Det här avsnittet innehåller metodval för studien, urvalsprocessen, genomförande, validitet och reliabilitet, etik samt avslutas med en metoddiskussion.

2.1 Forskningsmetod

Eftersom syftet med studien var att undersöka hur cheferna ser på sin arbetssituation kändes *kvalitativa intervjuer* som en passande metod. En *kvalitativ metod* innebär att forskaren ska få fram olika kvalitéer och egenskaper som anses viktiga för undersökningen till skillnad mot en *kvantitativ metod* där forskaren vill ha kvantitet i sin forskning för att kunna mäta samband och för att kunna generalisera (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Den här studien har utgått från att ta reda på respondenternas uppleva arbetssituation, och att få höra deras tankar och idéer. Vilket är i likhet med det Kvale & Brinkmann (2014) skriver om den kvalitativa forskningsintervjun, att den används för att förstå världen utifrån respondenternas synvinkel. När en forskare vill samla information om enkla fakta kan frågeformulär användas men om han eller hon istället vill få en insikt i tankar, känslor, åsikter och uppfattningar lämpar sig intervjuer som metod (Denscombe, 2013). Den här studien har genomförts med hjälp av *semistrukturerade intervjuer*, som går ut på att forskaren har en lista med ämnesområden han eller hon vill gå igenom med respondenten. Den semistrukturerade intervjun är flexibel och låter respondenten utveckla sina idéer och tala utförligt om de ämnen som tas upp (Denscombe, 2013; Kvale & Brinkmann, 2014). Då syftet är att ta reda på respondenternas upplevelser och veta hur de ser på sin arbetssituation, föll valet på semistrukturerade intervjuer då de som ovan nämnt ger respondenterna möjlighet att utveckla sina tankar och idéer.

2.2 Urval

Ett företag i industribranschen kontaktades med förfrågan om att ingå i studien. Företaget har 28 chefer med olika befattning och önskemålet var att intervjua åtta av dem. Urvalskriterierna som efterfrågades var att respondenterna skulle ha olika ålder, kön och erfarenhet/bakgrund samt att de skulle ha olika befattningsgrad. Denscombe (2013) kallar det ett *subjektivt urval* som betyder att forskaren ”handplockar” personer som ska undersökas eftersom han eller hon redan har en viss förkunskap om dessa människor eller företeelser. Personerna som ska undersökas väljs ut för att de har vissa kvaliteter forskaren eftersöker och som har relevans för undersökningen. Enligt Denscombe (2013) är ett subjektivt urval en fördel om man vill närma

sig människor eller företeelser som har betydelse för undersökningen där forskaren kan koncentrera sig på det som är ”viktigt” för just hans undersökning. Respondenterna valdes ut av kontaktpersonen på företaget. Sju intervjuer om cirka 45 min har genomförts och sedan transkriberats för att underlätta analysarbetet.

2.3 Genomförande

Efter att kontakten med företaget etablerats skickades ett *informationsbrev* (bilaga 1) ut till kontaktpersonen på företaget. Efter att kontaktpersonen tagit fram kontaktuppgifter för de personer som skulle kunna vara med i studien skickades ett mail till dem med samma informationsbrev och en kort beskrivning av hållbart ledarskap.

Innan intervjuerna ägde rum utformades en *intervjuguide* (bilaga 2) med semistrukturerade frågor. Intervjufrågorna testades i en *pilotintervju* med en person som inte figurerar i studien innan de riktiga intervjuerna började för att säkerställa frågornas tydlighet och att de flöt på bra. Intervjuerna genomfördes under arbetstid på respondenternas arbetsplats, i ett avskilt rum för att säkerställa att vi inte blev störda och att det var relativt tyst runtomkring. Det är enligt Denscombe (2013) viktigt att hitta en plats där intervjuerna kan utföras ostört och som är någorlunda tyst. Det samtalsrum dessa intervjuer genomfördes i uppfyller de kriterierna.

Innan intervjuerna började informerades respondenterna om de forskningsetiska principerna samt att de tillfrågades om intervjun kunde spelas in. Alla respondenter gav samtycke till inspelning. Intervjuerna tog cirka 45 min att genomföra och avslutningsvis fick respondenterna en fråga om de hade något att tillägga och om jag fick återkomma senare om det fanns något som var oklart eller som jag behövde komplettera.

2.4 Kvalitativ analys

När forskare bedriver kvalitativ forskning och skriver sitt material är det viktigt att tänka på att följa de etiska reglerna, att ange rätt källor på rätt ställen, att klargöra när det citeras och även ha hänvisningar till litteratur och andra källor (Trost, 2014).

Att skriva ut intervjun, transkribera, är en krävande process som tar tid. Samtidigt som det är ett mödosamt arbete så väcks intervjun till liv igen och forskaren kommer i närkontakt med materialet (Denscombe, 2013). Denscombe (2013) räknar upp några svårigheter som kan

uppkomma när en intervju transkriberas. Det är inte alltid lätt att höra vad som sägs på inspelningen, det kan vara yttre oväsen som stör eller dålig ljudkvalité på ljudupptagningen. Den intervjuade kan också tala i ofullständiga och oavslutade satser, vilket gör att forskaren måste lägga till skiljetecken och annat för att texten ska bli begriplig. Till sist så menar han att betoningar och uttal är svårt att fånga i skrift. (Denscombe, 2013)

Trost (2014) skriver att intervjuarens reliabilitet ofta blir ifrågasatt, men att det sällan är ett uttryck som används om den som skriver ut samhällsvetenskapliga intervjuer. Tekniskt sett är det lätt att låta två oberoende personer skriva ut samma intervju för att öka reliabiliteten i arbetet. Något som kommer bli svårt i den här studien då arbetet utförs ensamt och det inte finns några speciella resurser att tillgå när det kommer till tolkning och utskrift av intervjuerna. Utdrag ur intervjuer fungerar som illustrationer av synpunkter och som stöd för resonemang. Forskaren måste tänka på en del saker när han eller hon skriver en rapport om sin undersökning, citat ska återges ordagrant, namn som förekommer i undersökningen ska vara fingerade för att garantera anonymitet. Forskaren ska också ge några detaljer om den som citeras utan att riskera vederbörandes anonymitet, här gäller det att ge så pass mycket information så att läsaren kan skilja informanterna åt men också så lite information så att utomstående inte kan urskilja enskilda personer. (Denscombe, 2013) Genom att lyssna på intervjuerna många gånger, speciellt de delar som skulle citeras finns försäkring om att citaten har återgetts ordagrant. Det förekommer inte några namn i arbetet, varken verkliga eller fingerade, för att säkerställa att ingen medverkande ska kunna identifieras. Innan empirin skrevs transkriberades intervjuerna och materialet lästes igenom många gånger för att försäkra att det fanns en förtrogenhet med materialet. Vidare har det transkriberade materialet tematiserat, genom att olika aspekter, begrepp och kategorier har satts samman och identifierats. Utifrån samband, kategorier, mönster och teman som har identifierats i materialet har generella slutsatser dragits och jämförts med teorin.

2.5 Validitet och reliabilitet

Denscombe (2013) skriver att det är mycket viktigt att verifiera kvalitativ forskning. Forskaren måste på något sätt visa att hans eller hennes resultat är ”riktiga”, för utan verifiering skulle forskningen sakna trovärdighet. Forskaren kan inte tro att människor är godtrogna och tror på allt som forskaren säger är sant, utan man måste visa att fynden grundar sig på väl etablerade metoder och tillvägagångssätt. Denscombe (2013) skriver vidare att det finns fyra konventionella sätt att bedöma forskningskvalitén: *validitet, tillförlitlighet,*

generaliserbarhet och *objektivitet*. Han menar också att kvalitativ forskning är svårt att bedöma med hjälp av dessa kriterier.

Uttrycket *validitet* betyder i stora drag ”i vilken utsträckning vi verkligen undersöker det vi avser att undersöka” (Bjereld et. al., 2009, s.112). Med andra ord om det finns en överensstämmelse mellan teorin och empirin i undersökningen, validiteten är hög om man verkligen mäter det man avser att mäta.

Validitet är *vad* som mäts, medan *reliabilitet* är *hur* något mäts. En dåligt genomförd mätning blir alltid fel, oavsett om måtten är valida eller inte (Bjereld et. al., 2009). Det finns flera sätt att stärka reliabiliteten i en undersökning. Två av de tillvägagångssätt som beskrivs är *respondentvalidering* och *grundade data*. Respondentvalidering innebär att forskaren efter avslutade intervjuer återvänder till respondenterna för att kontrollera att forskaren har tolkat respondenten rätt medan grundade data innebär att resultatens trovärdighet ökar ju längre tid forskaren har spenderat på platsen där undersökningen utförs (Bjereld et al., 2009). Dessa två tillvägagångssätt har använts i studien för att öka validiteten i undersökningen, *respondentvalideringen* kommer användas om det finns några frågetecken efter intervjuens slut. Mycket tid kommer att spenderas på företaget, dels för utförandet av intervjuer och dels under möten med min kontaktperson där jag kommer få information om företaget som kan vara användbart i undersökningen.

2.6 Etik

De *forskningsetiska principerna* är grundade på fyra huvudkrav; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*, och är framtagna för att skydda individen vid deltagande i undersökningar (Vetenskapsrådet, 2002). I korthet innebär detta att respondenternas svar enbart kommer att användas för forskning, att respondenterna själva bestämmer över sin medverkan, att respondenterna har rätt till anonymitet och att respondenterna blir informerade om forskningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). För att säkerställa att respondenternas identitet inte avslöjas kommer inte några namn att synas, vare sig i studien eller i den fakta som insamlats.

Denscombe (2013) skriver att forskningen ska vara etisk genom hela processen, vid insamling av data, analys av densamme och vid publicering. Forskaren förväntas respektera respondenternas rättigheter, undvika att respondenterna lider någon skada av att delta i undersökningen samt att arbeta på ett sätt som respekterar respondenternas integritet.

För att uppnå detta kommer respondenterna tilldelas ett *informationsbrev* (bilaga 1) där de får ta del av information om undersökningen samt de forskningsetiska principerna som kommer tillämpas. Respondenterna blev informerade att de kommer att vara anonyma under hela arbetets gång, att de fick avbryta intervjun om de ville och de blev informerade om studiens syfte.

2.7 Metoddiskussion

Under arbetets gång har jag varit tvungen att omarbета och ändra mina urvalskriterier då det har varit problematiskt att få folk att ställa upp på en intervju. Antingen har inte tiden funnits, eller så har svar uteblivit helt. Då jag fick vetskap om att cheferna ofta brukar ha fullspäckade kalendrar skickades förfrågan och information ut i ett tidigt stadie, trots det blev jag tvungen att kontakta många fler än de ursprungliga åtta innan jag hade tillräckligt med inbokade intervjuer.

De urvalskriterier jag arbetade utifrån: olika kön, ålder och erfarenhet/bakgrund fick även de uteslutas till viss del när många tillfrågade inte kunde medverka. En kvinna ställde upp på intervju, jag hade gärna sett att flera kvinnor kunde medverka för att försöka se om det fanns något samband eller olikheter mellan hur man ser på den psykosociala arbetsmiljön och de risker som finns, beroende på om man är kvinna eller man. Även kriteriet erfarenhet/bakgrund fick stå tillbaka då mina respondenter till övervägande del var chefer som inte hade haft anställning så länge. Även där ville jag se om det fanns ett samband eller olikheter i hur chefer upplever sin arbetssituation. Är de så pass nya i sin chefstjänst att de inte har hunnit bli påverkade av sin arbetssituation? Om fler av respondenterna hade varit chefer en längre tid kanske svaren hade blivit annorlunda.

3 Teoretisk referensram

I det här avsnittet presenteras teorier inom områdena ledarens arbetssituation, hållbart ledarskap, psykosocial arbetsmiljö, stress och utbrändhet som kommer användas som referens i senare analysarbete.

3.1 Ledarens arbetssituation

Vad gör en ledare egentligen? Numera finns det omfattande forskning om vad ledare gör en arbetsdag, samtidigt som det finns en del myter. En myt som florerar är att ledaren arbetar systematiskt med planering och att de noga reflekterar över relevant information. Forskning visar däremot att det inte förhåller sig på det viset, ledare arbetar i det närmsta i ett skoningslöst tempo där arbetsuppgifter får kort med tid till planering, det är en stor variation och med ständiga avbrott. Det ges inte utrymme för att reflektera över den information som presenteras och väldigt liten möjlighet att fördjupa sig. (Yukl, 2013; Northouse, 2013; Ganster, 2005) Mumford et al. (2007) och Narayanan, Zane & Kemerer (2011) säger också att dagens ledare är mer upptagna av att visa handlingskraft och vara aktiva än att sätta sig ner och reflektera och planera långsiktigt.

En annan myt som finns är att ledare inte är uppbundna av detaljer och rutinsysslor. Men även här visar forskning att en ledares arbete i hög grad består av en rad rutinmässiga sysslor och uppgifter i form av möten, information som regelbundet kräver uppmärksamhet, relationer till olika aktörer både inom och utom organisationen som måste upprätthållas. Samt att de alltid finns förväntningar om att de ställer upp och finns till hands om någon behöver hjälp (Luthans, 1995). I en omfattande studie av ledare på olika nivåer att ungefär en tredjedel av arbetstiden går åt till att svara på frågor, ta emot och förmedla information, meddela upplysningar från möten, skriva och läsa rapporter samt annat pappersarbete. Studien visar också att en tredjedel av tiden går åt till att formulera mål, planera och fördela arbetsuppgifter, ge riktlinjer, fatta beslut, kontrollera och se till så att arbetet utförs på ett tillfredsställande sätt. En femtedel av tiden går åt till personarbete, att motivera de anställda, hantera konflikter samt rekrytera och lära upp medarbetare. Och en femtedel användes till att bygga relationer till personer som man kan ha nytta av i arbetet (Luthans, 1995).

3.2 Hållbart ledarskap

Vad innebär då ett hållbart ledarskap? Det hållbara ledarskapet kan definieras som motivationen och viljan att stanna i sin yrkesroll som chef. En annan definition är balanserad arbetsnärvaro, som innebär att individen har energi kvar efter avslutad arbetsdag samt att vara fullt utvilad efter en natts sömn. (Dellve, Andreasson & Jutengren, 2013) Vilket är den definition den här studien kommer utgå ifrån.

Ledarskapet innebär ett stort ansvar och innehåller många olika uppgifter som till exempel administrativt arbete, strategiskt utvecklingsarbete och operativt arbete med medarbetare och kunder. När ledaren slits mellan dessa olika områden kan tidskonflikt med risk för överbelastning uppstå (Wikström & Dellve, 2009). Överbelastning kan också uppstå om arbetet i för hög grad inkräktar på privatlivet och det inte finns tid för återhämtning och reflektion (Skagert et al, 2008; Dellve & Wikström, 2006). Den faktiska arbetsmängden, kontrollen man har över att kunna prioritera sina arbetsuppgifter och den egna medvetenheten kan påverka möjligheten man har att återhämta sig samt att hålla ett lagom antal arbetstimmar (Tengelin et al., 2011a, 2011b; Wikström & Dellve, 2011). Vissa påverkansfaktorer har identifierats, och mycket bygger på chefserfarenhet. Erfarenheten styr hur en chef hanterar olika situationer och den tar tid att bygga upp (Wikström, Dellve, Arman & Tengelin, 2011). Betydelsen av stöd från ledning, medarbetare och andra chefer, samt det sociala stöd som finns i privatlivet, styrs beroende på hur din chefserfarenhet ser ut. Forskning visar att om du har lång erfarenhet som chef är behovet av stödresurser mindre än om du är relativt ny i din chefsroll (Dellve et al., 2013).

Lundqvist (2013) skriver att det finns en skillnad mellan första och andra linjens chefer. Andra linjens chefer anses ha mer kontroll, större möjlighet att anpassa sitt arbete och ha en högre grad av socialt kapital till skillnad mot första linjens chefer. Där kontrollen över arbetsuppgifterna inte är lika hög, och de ofta har fler medarbetare de är chef över. Björklund, Karlsson, Lohela, Jensen, Hagberg & Bergström (2011) visar i en studie att första linjens chefer i större utsträckning löper en risk att drabbas av utmattning och sömnsvårigheter än chefer på högre nivåer.

För att få till en hållbar verksamhet krävs även att medarbetaren tar ansvar för sitt arbete, för sitt eget välmående och att väl fungerande relationer i arbetet är möjliga. Ett hållbart

ledarskap och medarbetarskap är beroende av varandra för att verksamhetsutvecklingen ska fungera, och det innebär då att det finns en tilltro och välfungerande kommunikation mellan medarbetare och chefer. (Döös & Nyberg, 2009) Samtidigt som olika kvaliteter i ledarskapet har stor betydelse för medarbetarens hållbara arbete, har också en chef som har ohälsosamma nivåer av stress en negativ påvekan på sina medarbetare (Shakon et. al, 2010).

3.3 Indirekt och direkt ledarskap

Med direkt ledarskap innefattas alla handlingar som har med samspel och kommunikation mellan ledare och underordnade att göra. Till exempel möten med medarbetare, meddelanden via intranät och e-post och deltagande vid olika arrangemang. Jacobsen & Thorsvik (2014) skriver att de flesta ledarskapsteorier fokuserar på hur ledaren kan använda samspel och kommunikation för att påverka medarbetarnas tänkande, inställning och beteende.

Det indirekta ledarskapet innebär att ledaren använder andra sätt att påverka sina medarbetare utan att direkt samspela med dem (Henry, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2014). För att komplicera det ytterligare finns det två huvudformer av indirekt ledarskap, den första som även kallas *strategiskt ledarskap* går ut på att ledaren påverkar sina underordnade indirekt genom att använda sig av mål, strategier och organisationsstruktur. Formella program för rekrytering, upplärning och socialisation används också (Henry, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Den andra formen av indirekt ledarskap innebär att ledaren använder sig av kulturen för att påverka sina underordnade, antingen genom att stärka värderingar och normer eller genom att försöka förändra den. Ledaren gör detta genom muntlig kommunikation eller att handla och uppträda på ett visst sätt, för att exemplifiera hur ledaren vill att de underordnade ska agera (Yukl, 2013; Henry, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

3.4 Kommunikationsteknik

Kommunikationsteknikens utveckling har i viss mån ändrat ledarens sätt att arbeta. Möjligheten att kommunicera snabbt via e-post och internet har utvecklats, och även möjligheten att kommunicera smidigt med kollegor eller partners som arbetar utomlands har utvecklats genom tekniken (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) menar också att möjligheter att utveckla nätverk och aktivt delta i informationsnätverk världen över har underlättats genom kommunikationsteknikens framfart. Däremot skriver Mintzberg (2011) att det nya sättet att kommunicera inte har ändrat ledarens arbete nämnvärt, utan snarare förstärker de drag som en ledare redan har (arbeta i högt tempo, med stor variation i arbetsuppgifter, kortsiktigt

tänkande och frekventa avbrott). Han skriver också att ledare fortfarande föredrar muntlig kommunikation framför elektroniska medier.

3.5 Psykosocial arbetsmiljö

Arbetsmiljöverket har tagit fram en ny föreskrift angående organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Den innehåller vägledning och verktyg hur ledare och organisationer kan arbeta för att förebygga ohälsosam arbetsmiljö. Bland annat ska arbetsgivaren se till så att arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. För att säkerställa det ska resurserna anpassas till kraven i arbetet, och arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning. Om en ohälsosam arbetsbelastning uppstår finns en rad tillvägagångssätt arbetsgivaren kan använda sig av för att underlätta; minskad arbetsmängd, ändrad prioriteringsordning, varierade arbetsuppgifter, andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är några exempel (AFS 2015:4).

Arbetsgivaren har skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning, både vad gäller chefer, arbetsledare och andra arbetstagare. Ett viktigt arbete är att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. För att dessa tecken och signaler ska uppmärksammas krävs att ledarskapet bedrivs på ett sådant sätt som uppmuntrar till regelbunden dialog mellan chef och medarbetare. (AFS 2015:4)

I föreskriften AFS 2015:4 står det att arbetsgivaren ska se till så att chefer och arbetsledare har kunskap om 1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och 2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Dessutom ska arbetsgivaren se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktik.

AFS 2015:4 reglerar bland annat chefers och arbetsledares kunskapskrav och betonar det förebyggande arbetet av en hälsosam arbetsmiljö.

Arbetsmiljön har under en längre tid mer och mer präglats av det gränslösa arbetet. Fördelen med det är att man kan lägga upp arbetet mer flexibelt beträffande var och när, medan en nackdel kan vara att vissa faktorer är belastande. Till exempel brist på återhämtning eller svårigheter att hitta en balans mellan arbetsliv och privatliv. (Elmholdt, 2015) I och med spridningen av till exempel smarttelefoner kan man utnyttja varje paus i vardagen till att kolla sin mail eller hålla sig uppkopplad om vad som händer på företaget. Det innebär stora

förändringar i medarbetares och ledares psykosociala arbetsmiljö (Kaufmann & Kaufmann, 2012).

Ledaren kan påverka den psykosociala arbetsmiljön på flera olika sätt. Ledaren kan underlätta meningsskapande processer och medverka till att ett team för nödvändiga diskussioner om roller, uppgifter och samarbete, och med det ge stöd åt teamets utveckling. Ett annat sätt kan vara att tillföra extra resurser, omfördela arbetsuppgifter eller hjälpa till att prioritera bland uppgifterna när arbetsbelastningen är hög. (Elmholdt, 2015)

3.5.1 Stress

Stress är ett ord som används ofta, och det missbrukas om tillstånd där man bara känner sig lite tidspressad. Inom psykologin har det varit vanligt att använda ordet stress som yttre påfrestningar som kan skapa kriser och ohälsa (Kaufmann & Kaufmann, 2012). Många forskare menar dock att stress lika ofta beror på den gemensamma effekten av stora och små problem i vardagen som till slut leder till allvarlig belastning (Burks & Martin, 1985). Hellestøy (2002) skriver att stress är en överbelastning som påförs utifrån och som överskrider människans toleransgränser. Men stress behöver inte bara vara negativ. McGrath (1970) och Lazarus (1984) definierar stress bredare och kallar det *möjligheter* och *hot*. De menar att stress kan upplevas som något positivt, en möjlighet, där till exempel en idrottsutövare som väntar på startskottet är ett bra exempel. Eller så kan stress upplevas negativt, ett hot, när stressen överstiger en tröskel och leder till nedsatt förmåga att tackla problemen. De belyser också vikten av att det är den enskilda personens uppfattning om vad som är viktigt och inte, som bestämmer om det är stressande eller inte (McGrath, 1970; Lazarus, 1984).

3.5.2 Utbrändhet

Om du upplever en fysisk, mental och känslomässig utmattning kallas det utbrändhet. Arbetet förlorar sin meningsfullhet och engagemanget, intresset, nyfikenheten, arbetslusten och energin försvinner. Den fysiska utmattningen kännetecknas av en kronisk trötthet och energiförlust. Den mentala utmattningen visar sig genom att man nedvärderar sig själv och att man ofta känner sig hjälplös och hopplös medan den känslomässiga utmattningen kännetecknas av en förlust av alla positiva känslor, sympati och respekt för dem man arbetar tillsammans med. (Hellestøy, 2002) Förut pratade man mest om utbrändhet i så kallade hjälpyrken (såsom polis, sjukvård och psykologi) men idag är det mer utbrett och man ser att

problemet finns i alla yrken. Forskning har också kommit fram till att det inte bara är arbetsstressen som är den enda orsakande faktorn till utbrändhet. Woolfolk & Richardson (1978) skriver att ledare som bränner ut sig i början anses vara idealiska, hängivna, energiska, målmedvetna och driftiga. De har ofta stora krav på sig själva och ägnar all tid åt arbetet, på bekostnad av andra aktiviteter. De tidigaste tecknen på utbrändhet är trötthet, utmattning, nedsatt effektivitet, försvagad initiativförmåga och minskat intresse för arbetet. I ett senare skede uppträder en tendens att dra sig undan och vissa blir deprimerade och använder berusningsmedel eller blir cyniska och skeptiska. Det leder ofta till att kvalitén på arbetet bli sämre och att sjukfrånvaron ökar. (Woolfolk & Richardson, 1978)

4 Resultat och analys

Under detta kapitel kommer det empiriska materialet att redovisas, samt en analys göras med hjälp av teoriavsnittet. Respondenterna kommer att benämnas som R1, R2, R3 och så vidare eller respondenterna.

4.1 Respondenterna

Respondenterna är chefer med olika befattning och olika stora ansvarområden. Överlag har de en grupp på cirka 5-6 personer som rapporterar direkt till dem, men alla som rapporterar till respondenterna har i sin tur större grupper av medarbetare. Ansvarsområdet är därför ganska stort för de flesta av respondenterna, men de utövar direkt ledarskap till en mindre grupp. Respondenterna har olika bakgrund med olika lång erfarenhet av chefsarbete på fabriken. Ett flertal av respondenterna är utbildade civilingenjörer och har arbetat i andra ledande positioner innan. De andra respondenterna har lägre utbildningsnivå men har fått erfarenhet genom chefsarbete på andra företag. Tre av respondenterna har arbetat som chef på organisationen under lång tid, medan de övriga endast har ett eller ett par års erfarenhet av chefspositionen just på just den här organisationen. Åldersspannet på respondenterna är 25-65 år.

4.2 Hållbart ledarskap

Samtliga respondenter har mer eller mindre varit i kontakt med begreppet hållbart ledarskap. Har man inte hört just de två orden sammansatt så har respondenterna en uppfattning om hur man ska arbeta för att uppnå ett hållbart ledarskap. R1 säger till exempel att det innebär att få till ett ledarskap som håller över lång tid, att det handlar om att bygga relationer, bygga förtroende och att man ska visa hänsyn men samtidigt driva framåt så att arbetsuppgifter blir gjorda. Vilket är i enighet med det Delle et al. (2007) skriver om, att en ledare påverkar motivationen, engagemanget och prestationen. Något som även R4 är inne på, att hens viktigaste arbetsuppgifter är att skapa delaktighet och engagemang. Hen poängterar också att alla är i behov av just delaktighet och engagemang, dem närmsta hen sitter med och även överordnade. Det är viktigt att få alla delaktiga i verksamheten.

”Det är en balans i att få sina medarbetare att göra det de faktiskt ska göra i sin roll men samtidigt ha hälsan och tycka att det är motiverande”

Något som flera av respondenterna är inne på är att många personer är av den uppfattningen att chefen är en sådan person som ska sköta allt, och lösa allt. Precis som Yukl (2013) och

Northouse (2013) skriver att ledare arbetar i ett skoningslöst tempo med ständiga avbrott med problem som ska lösas på kort tid. Något som R5 också menar, att det i dagens samhälle är ett otroligt högt tempo både i privatlivet och i förändring i arbetslivet. Hen menar då att man får kompromissa lite med sig själv, att alla arbetsuppgifter inte går att göra till 110 % utan att vissa saker får bli lite halvdant gjorda. Detta kan skapa den tidskonflikt och överbelastning som Wikström & Dellve (2009) menar. R3 säger att folk får bete sig lite hur de vill mot en chef, men en chef kan inte bete sig hur de vill mot sina medarbetare. Även R2 är inne och snuddar på området och menar att som chef ska du kunna allting men säger också att ledarskapet har förändrats över tid, förut var det den som hade jobbat längst och kunde mest som blev chef och då automatiskt skulle kunna alla de bitar som chefskapet handlar om. Medan det idag är ett mer coachande ledarskap som är i framkant. R2 säger också att det är stor press på cheferna, framförallt här inne. Det är deras ansvar att få saker att rulla på.

”Man ska ju kunna ta rätt mycket men samtidigt så är man ju medarbetare precis som alla andra är medarbetare.”

R5 är även inne på att ledarskapet har förändrats, hen har varit chef i cirka 15 år och förut var det ett naturligt steg i karriären, med högre lön som gjorde att man blev chef. Men hen menar också att man för den sakens skulle inte var lämpad som ledare. För R5 betyder konceptet hållbart ledarskap att klara av att vara ledare under en lång period. För att klara av det kanske ett arbete med ledarens egna förutsättningar, som Cummings et al. (2008, 2010) skriver om, påbörjas inom organisationen.

R7 kom in på fabriken någonstans mitt emellan det gamla ledarskapet där man pekar med hela handen och det nya, lite mer självständiga ledarskapet. R7 anser att hens ledarskap går ut på att serva den operatörsgrupp hen har under sig, har de kul på jobbet och mår bra så mår R7 också bra. Vilket är i enighet med det Döös & Nyberg (2009) skriver, att det är ledarens ansvar att påverka det sociala klimatet på arbetsplatsen. Elmhlodt (2015) skriver också att det är stor press på ledare att skapa möjligheter som bidrar till trivsel på arbetsplatsen. Det kan föreligga stor press på chefer och ledare att alla runt omkring ska må bra och ha det bra på arbetet. Men som R7 är inne på, mår medarbetaren och arbetsgruppen bra blir det ett bra arbetsklimat. Då kan chefen i sin tur också trivas på arbetsplatsen, då hens arbetssituation blir bättre. Att fånga upp vibbar och idéer är också en viktig del enligt R7, och i egenskap av chef kan hen förverkliga de idéer som kommer från medarbetarna.

”...får man folk att trivas så stannar de kvar på jobbet. Det är hållbart i sig”

I likhet med det Stengård et al. (2013) skriver om vikten av ledare som leder på rätt sätt och stannar kvar i sin chefsposition, är R3 inne på att det hållbara ledarskapet är något som ska fungera på både kort och lång sikt samt att chefen ska kunna vara i rollen. Ett stort ansvar ligger även på chefen att få de som arbetar under en att känna trygghet, för i det stora hela handlar det om att organisationen ska må bra, menar R3.

”För att vara ett hållbart ledarskap måste det vara lite mer anpassning, det kan inte vara så drivet som det är hela tiden. Det måste finnas några lugna perioder....”

4.3 Utbildningar

De respondenter jag har intervjuat nämner flera olika utbildningar, bland annat SEBas och LTP (lead through people) som alla antingen har gått, har påbörjat eller ska gå. Andra utbildningar som nämns är BAM, arbetsrättsutbildningar och andra diverse utbildningar som respondenterna har genomfört, antingen via den här organisationen eller under tidigare arbeten. En respondent nämner också att ledarskap handlar mycket om erfarenhet, och att man inte kan lära sig allt genom att gå på kurs. En annan säger:

”...jag börjar tröttna lite på de där, det blir lite upprepning. Har man inte förstått det från början lönar det sig inte att gå fler.”

R6 menar på att det inte får bli för många utbildningar, när du har genomgått ett par stycken blir det mest upprepning. Däremot kan det bidra till bra diskussioner chefer emellan. Samt att ledarskapet hela tiden utvecklas, och att få inspiration från andra chefer kan vara gynnsamt för sitt egna ledarskap. R6 som precis har avslutat studier vid högskolan anser att det borde ingå kurser i ledarskap vid flera utbildningar på högskolan. Just eftersom att vara chef innebär så mycket mer än att bara se till att produktionen rullar på.

Ett flertal av respondenterna anser att de utbildningar de har genomfört har gett dem en del bra verktyg för att klara av sitt arbete bättre, och att utbildningarna har inneburit många bra diskussioner då man går utbildningarna tillsammans med andra chefer. R3 säger att utbildningarna har gett hen de verktyg hen behöver för att söka och hitta information på rätt ställen. R5 anser att en ledare aldrig blir fullärd, och att erfarenheten spelar stor roll.

Har du upplevt mycket, med allt från svåra olyckor till att behöva avskeda någon kommer du att lära dig att bli mer trygg i dig själv.

R7 berättar att man kommer ur bubblan man ofta befinner sig i på fabriken, och får därmed tillfälle att se saker på ett annat sätt. Med nya intryck och idéer kan man komma tillbaka med förnyad styrka.

4.4 Psykosocial arbetsmiljö

Medarbetarsamtal och utvecklingssamtal är två saker som respondenterna tar upp när frågan kommer om hur de arbetar med den psykosociala arbetsmiljön. Det är två ack så viktiga punkter som en chef måste ha, men för att kunna ha en bra dialog och en bra relation med sina medarbetare så krävs det mer. Tre av respondenterna tar upp en enkät som heter ”your voice”. Det är en medarbetarenkät som alla inom organisationen får svara på och innehåller frågor om hur man mår, hur man trivs med chefen och så vidare. Föregående år hade fabriken en svarsfrekvens på över 90 %, vilket gör att bilden man får fram från enkäten är relativt rättvis. Varje chef får se svaren som gäller honom eller henne, men de är naturligtvis anonyma, och kan utefter det utforma handlingsplaner för åtgärder som behöver göras. En respondent uppger att man kanske inte har arbetat systematiskt och prioriterat med den psykosociala biten, i alla fall inte generellt. När man arbetar på en så stor produktionsenhet är det absolut viktigaste att produktionen fungerar, då accepteras lätt jargongen ”högt i tak” istället för att lyssna in när det sker saker. Respondenten säger att man självklart har följt de lagar och föreskrifter som finns men att man snarare har arbetat reaktivt än proaktivt.

Ett antal av respondenterna har tagit det lite längre och arbetar med den psykosociala miljön dagligen, det kan vara genom att chefen är närvarande och ”tar tempen” på personalen och bjuder in till samtal och ett öppet klimat. Vilket bidrar till en bra relation mellan chef och medarbetare som i sin tur kan underlätta att leda meningsskapande processer som Elmholdt (2015) skriver om. En annan respondent har en övning varje morgon där man kastar en boll till varandra och man får säga hur man mår för dagen. Det här samspelar med det arbetsmiljöverket skriver om i sin föreskrift AFS 2015:4, att arbetsgivaren ska ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning. Vilket blir mycket enklare om chefen är närvarande och känner sina medarbetare.

”Jag tror inte att en medarbetare någonsin kommer öppna upp sig om de inte har en bra relation till sin chef.”

Frågan om vad psykosocial arbetsmiljö innebär för respondenterna har fått lite varierande svar, men en gemensam nämnare är ”hur man mår”. Andra saker som kommer fram är att man ska ha en miljö omkring sig där man känner sig trygg att säga vad man tycker, och säga stopp om det är något som är fel. Något som också underlättas om dialogen och relationen mellan chef och medarbetare är bra (AFS 2015:4). Både kollegor och chefer behöver bli visad respekt samtidigt som vi är varandras arbetsmiljö, säger R1. En annan respondent säger att psykosocial arbetsmiljö är att man känner att det man gör är uppnåeligt och att man får gehör för det man gör. R5 tar även upp bitar som kulturen på arbetsplatsen och umgänget med kollegorna, för ett arbete är så mycket mer än bara en inkomst. R7 tar upp vikten av att ha förståelse för att alla människor är olika. Något vissa ledarskapsutbildningar tar upp, där man får göra olika personlighetstester som visar till exempel vilken färg man är och hur en sådan människa reagerar i olika situationer. Något R7 tycker är både bra och intressant, men som även skulle behöva föras ned i leden. Förslagsvis med en början hos första linjens chefer, för att förebygga det Björklund et al. (2011) tagit fram i sin studie, att första linjens chefer i större utsträckning riskerar att drabbas av utmattning och sömnsvårigheter. Genom att ge dem bredare kunskap kan det undvikas, eller att risken åtminstone minskar. Medarbetarna ska arbeta i skift, ganska nära varandra, men har ingen aning om varför vissa personer reagerar som de gör eller varför en viss person bara drar sig undan för sig själv vid fikapausen. Säger R7. R7 anser också att vardagen skulle bli enklare att hantera om medarbetarna förstår att alla inte är lika, och att alla reagerar olika på olika saker.

Fokus har alltid legat på medarbetaren, och inte alls så mycket på cheferna. De flesta respondenterna vill gärna att mer fokus läggs även där, för de är ju också medarbetare. Och som en respondent uttryckte:

”...det är klart, har du inte en pigg och glad chef blir det inge bra. Då kan du inte vara ett stöd till dina anställda heller.”

Under den här frågan återkommer också uttrycken bland många respondenter att ”som chef ska du klara det där”, ”det är ju chefens ansvar”, ”det ska ju chefen göra”. R1 uttrycker sig som så att även om du är chef så är du fortfarande medarbetare, och behöver återkoppling och stöd i ditt arbete. Även en möjlighet att bolla svåra frågor med andra chefer, men ofta är man rätt ensam i sin roll. Det är viktigt med ett fokus även på chefer, självklart ur det humana

perspektivet. Att chefen också ska ha en psykosocial arbetsmiljö som fungerar. Men även ur ett rent affärsmässigt perspektiv, ju bättre chefer vi har desto bättre levererar vi. Alla företag vill väl vara lönsamma, säger R1.

Stödet som respondenterna känner från sina chefer och medarbetare är överlag bra. Några av respondenterna uttrycker dock en önskan om mer stöd, i alla fall en större möjlighet till att få stöd. R3 säger att det spontana stödet från hens chefer inte finns där. Hen kan alltid fråga om det är något hen funderar över, men det är sällan någon spontant frågar hur det är eller hur det går. R3 fortsätter med att berätta att samarbetet chefer emellan fungerar bra, men att det alltid finns förbättringsmöjligheter. De har chefsträffar en gång i kvartalet där alla chefer träffas och diskuterar olika problem och frågor, något som uppskattas av flera av respondenterna. Det dagliga stödet och samarbetet mellan chefer får man däremot bygga upp själv, bygga ett eget nätverk med personer man känner att man kan anförtra sig till. R4 säger att samarbetet skulle kunna bli bättre mot produktionen, det var på väg till något bra men nu är de tillbaka där de var förut. Det tror hen beror på att det har börjat mycket nytt folk. R4 berättar vidare att det är många unga som nu är i ledande positioner, och de tar upp mer jobbiga frågor som de äldre inte har gjort på samma sätt vilket R4 tycker är väldigt bra och hoppas att de äldre kan dras med. R4 anser att hen inte får det stöd hen behöver, men att allt handlar om tid. Just nu är det tumult med alla nya på arbetsplatsen så tiden finns inte riktigt att göra allt ordentligt eller att fråga om råd. Då blir det så att hen hafsar ihop något bara för att få det gjort, och ett sådant ledarskap vill hen inte bedriva.

R2 är relativt ny på sin position, och det är även hens chef. Därför har inte stödet från R2s chef funnits där som det borde. Chefen har haft mycket att lära sig, tiden och kunskapen har inte riktigt funnits för att de ska kunna bolla idéer med varandra och att R2 ska få stöd i de frågor som rör hens avdelning. R2 berättar vidare att hen hoppas att stödet kommer bli bättre och bättre ju mer hens chef blir insatt i sin position, för just nu är det ganska distanserat mellan hens avdelning och hens chef.

Enligt AFS 2015:4 ska arbetsgivaren se till så att cheferna har kunskap om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. R1 säger att hen inte har någon utbildning, eller har fått några verktyg, i hur man hanterar och förebygger ohälsosam arbetsbelastning. De utbildningar som rör arbetsmiljö har varit mer inriktade på ergonomi, vad som är farligt och inte farligt samt vad man ska undvika. Samtidigt så nämner samma

respondent tidigare under intervjun att hen (med sina kollegor) ser över arbetsbelastningen för veckan som kommer. Är inte arbetsbelastningen acceptabel försöker de hjälpa varandra eller prioritera om i sina arbetsuppgifter. Men hen menar dock att i denna tjänstemannatunga organisation är stressmomenten den största boven, och där behövs utbildning.

”Det är lättare att kolla om man har ett hög och sänkbart bord än att ta bort stressande arbetsuppgifter eller förväntan att arbeta på kvällstid.”

Även R2 säger att hen inte kan minnas ha fått någon utbildning i hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning. Hen tror att det ligger i planeringen framöver, eftersom HR arbetar mycket med den biten. I likhet med det R1 har svarat så har även R2 redan gjort åtgärder för den ohälsosamma arbetsbelastningen. Dels har arbetsstyrkan utökats med en person, då man märkte att om en person hade semester eller var sjuk blev belastningen på de som var på arbetet hög. Dels brukar R2 prioritera bort sina egna arbetsuppgifter vid det årliga revisionsstoppet som äger rum på fabriken, för att kunna hjälpa till att utföra det fysiska arbetet ute på golvet. Något som gav väldigt bra resultat vid det senaste stoppet. Eftersom R2 försöker ha en nära relation till sina medarbetare märkte hen att de under revisionsstoppet blev mer stingsliga och lite mer stressade, något som avhjälpes när hen hjälpte till med arbetet.

R4 säger att hen inte har fått någon utbildning om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, men tror att det skulle vara bra att ha. R6 säger att det mer är det sunda förnuftet som styr där medan R3 nämner HR funktionen som finns. Dit man kan vända sig om det uppstår problem, samt att man får stöd genom de ledarskapsutbildningar de redan genomfört.

4.4.1 Stress

På frågan om vilka risker som finns gällande hälsan hos cheferna så svarade nästan uteslutande alla respondenter stress, utmattning eller utbrändhet. Två av respondenterna nämner att man måste ha en balans i livet, och inte ta med sig arbetet för mycket hem som de annars har en tendens att göra. Något som enligt Woolfolk & Richardson (1978) anser vanligt, då chefer ofta har höga krav på sig själva och tar med sig arbetet hem på bekostnad av andra

aktiviteter. En annan respondent nämner att cheferna är mycket självgående på just det här företaget, och är man en person som behöver mycket stöttning och bekräftelse kanske man inte är rätt man på rätt plats. Och det kan skapa ohälsa i sig för den personen som behöver bekräftelse men inte får det i den utsträckningen. R1 tar upp problemet med förväntningar, att det är svårt att veta vilka förväntningar som ligger på mig just nu. Bara det är ett moment som kan skapa stress, och kan vara en bidragande faktor till den allvarliga belastningen som Burks & Martin (1985) skriver om. Enligt R1 skapar det ett behov av att springa på alla möten som hålls och svara på alla mail som kommer till höger och vänster. Just för att man är rädd att missa något;

”..nu kan ingen säga att jag inte har gjort det jag ska”

När det gäller kraven som ställs på cheferna så går svaren lite isär, några av respondenterna tycker att kraven är för höga medan andra tycker att de är helt acceptabla. En respondent uttrycker också att hen drivs av att ha mycket ansvar

”Jag drivs av att ha krav på mig. Jag gillar ansvar.”

De flesta av respondenterna säger också att kraven de ställer på sig själva ofta är högre än de som kommer från deras chefer.

”Jag sätter ju mina egna krav och ofta är de högre än vad de tycker att jag ska ha.”

R4 säger att hen inte ställer några krav på sina medarbetare, för hen själv anser att de är så otydliga och då kan det bara skapa problem. Finns det däremot en bra kravspecifikation så förmedlar hen det, men i dagsläget är det för mycket otydligheter.

4.4.2 Tid

Tid är något som alla respondenter vill ha mer av. Fyra av respondenterna anser att de inte kan utföra alla arbetsuppgifter så bra som de vill, då det inte finns tid till att göra allting till det bästa.

”Jag har inte tillräckligt med tid för att det ska bli riktigt bra, som jag vill. Det är lite för mycket. Vissa områden blir eftersatta tyvärr.”

Något som återkommer i intervjun med R5, som säger att det hen lägger mest tid på är att rapportera och hämta in information, och hålla sig uppdaterad. Även R3 och R6 säger att den mesta tiden går åt till att gå på möten, och att alla möten absolut inte är bra eller effektiva. R3 fortsätter med att säga att ofta är det personer högt upp i hierarkin som är med på möten de egentligen inte har med att göra. Men de ska synas och märkas, man ska vara tillgänglig. R6 fyller också på med att säga att mycket tid går åt till att hantera mail. Hen menar att det kan förstöra hela planeringen när det dyker upp något som man inte ens visste om. Detta visar att det som Yukl (2013), Northouse (2013) och Ganster (2005) skriver om stämmer överrens med verkligheten, att ledare arbetar i ett högt tempo med ständiga avbrott som gör att man inte kan arbeta systematiskt och planerat.

Två av respondenterna säger att mestadelen av tiden går ut på att lösa akuta problem. Något som även det samstämmer med det Yukl, (2013), Northouse, (2013) och Granster (2005) skriver om, att arbetsuppgifter får kort tid till planering och att det ständigt sker avbrott i arbetet. R4 säger att det skapar problem när de arbetar med mycket som är långsiktigt, och att resultat inte kan ses på en gång. Speciellt är det personer högre upp i företaget som inte har direkt insyn och som vill se resultat, vilket skapar en press på de chefer som ska leverera. Det innebär också att vissa långsiktiga projekt läggs ned då det inte finns tid att vänta in resultat, och mycket arbete kan då gå förgäves och man tvingas börja om från början.

”Jag kan väl säga att jag gör väldigt mycket, lite. Jag är på alla fronter just nu, och gör litegrann.”

Fem av respondenterna vill gärna lägga mer tid på personalen, en fråga som annars lätt prioriteras bort då det är driften av fabriken som är det viktigaste. R2 och R4 är inne på vikten av att skapa engagemang. R2 säger att hen gärna vill vara med och leda personalen på ett annat sätt, men att tiden inte riktigt finns för spontana möten. Hen säger också att det är en äldre grupp medarbetare som hen har under sig, och de är vana vid att bara köra på och göra sitt. Hade gruppen varit yngre hade kanske ledarskapet sett annorlunda, mer coachande ut. Den äldre gruppen medarbetare vill gärna inte förändra något, de är väldigt klara med hur de vill arbeta. Med en yngre grupp skulle det vara lättare att föra diskussioner om hur arbetet ska

utföras, och R2 menar att de inte är rädda för förändring. Även R4 är inne på kulturen, och generationerna. Att man är lite chefsrädd, och att det sitter i sedan gammalt. Döös & Nyberg (2009) skriver i en studie att ett hållbart ledarskap och medarbetarskap är beroende av varandra för att verksamhetsutvecklingen ska fungera. Finns det då utrymme för den välfungerande kommunikationen mellan ledare och medarbetare som är viktig för att verksamheten ska utvecklas? Enligt det respondenterna har varit inne på så finns det förbättringar att göra för att optimera samarbetet.

4.4.3 Hälsa

Att vara pigg och utvilad är en förutsättning för att man ska kunna göra ett bra jobb. För att krafterna ska kunna återhämtas borde det finnas tid och utrymme att kunna varva ner och göra något annat än att tänka på arbetet på fritiden. Som flera respondenter nämner så ingår det till viss del i chefsjobbet, att det inte fungerar att bara stämpla ut och gå hem utan att tänka på arbetet förrän nästa dag man stämplar in på arbetsplatsen igen. I dagens läge är det oerhört lätt att ta arbetet med sig hem, i och med att all information som kan behövas finns i datorer och smarttelefoner som är lätt att bära med sig. Något som enligt Elmholdt (2015) kan vara belastande, och som gör att brist på återhämtning uppstår och att det blir svårt att hitta en balans mellan arbetsliv och privatliv. Flera respondenter nämner att de har svårt att släppa tankar på arbetet när de kommer hem. R2 anser att hen inte har så stora problem att koppla bort arbetet på hemmaplan, men säger även att hen kan svara på något mail eller så. R7 säger att det tar ett par timmar att varva ner och känner att det brukar släppa på söndagen. Men hen nämner också att det inte är något som hen ältar utan det är roliga saker som hen sitter och tänker på.

”Man har ett sådant jobb så man går ju alltid och småtänker.”

Ett antal andra respondenter säger att det går upp och ner, ibland är det för mycket att tänka på och man är i jobbvärlden alldeles för mycket. R5 säger att det beror på hur fabriken går, rullar det på och går bra där så är det inte lika mycket att tänka på som om det är många problem med till exempel produktionen. Även R3 är inne på samma spår, det finns perioder där det bara är rörigt. Hen betonar också att det inte går att ha det så under lång tid, då kommer det bli konsekvenser som inte är positiva. R4 nämner också att det är så att jobba i den här branschen, man får vara beredd att arbeta mycket, eftersom mycket uppstår akut och plötsligt.

Woolfolk & Richardson (1985) skriver att ledare ofta ägnar all tid åt arbetet på bekostnad av andra fritidsaktiviteter och har allt för stora krav på sig själva. Något som bekräftas av flertalet respondenter.

Som nämnts tidigare så är det viktigt med en chef som är utvilad och pigg på arbetet, eftersom ohälsosamma nivåer enligt Shakon et al (2010) har en negativ påverkan på sina medarbetare. Fem av respondenterna anser att de till största delen är pigga och utvilade när de kommer till arbetet, och att de även har ork kvar att göra andra saker efter arbetets slut. R1 nämner dock att det är först nu på slutet som hen känner att orken och energin finns där, men att det inte har varit arbetsrelaterade problem som har lett till den tuffa perioden. Burks & Martin (1985) menar att det ofta är den genomsamma effekten av stora och små problem i vardagen som leder till stress, det menas då att det inte bara är arbetsrelaterade problem som ligger till grund för stress. Även privata problem hjälper till att fylla på den bågaren. R3 nämner även här att det finns toppar och dalar, men i genomsnitt så känner sig hen utvilad och att nya krafter finns. R5 säger att det är svårt att komma tillbaka när man har varit ledig i en vecka, då har man ju missat den och måste jobba ikapp. Däremot berättar R5 att hen hanterar mail och sådant även under semestern. Genom att aldrig riktigt koppla bort tankar på arbetet kan det enligt Woolfolk & Richardson (1978) leda till utbrändhet. Håller man sig däremot inte uppdaterad, eller svara på enstaka mail, ligger allt det kvar tills man kommer tillbaka till arbetet vilket i sig också kan leda till stress. Det är en fin balansgång att gå, ska man släppa alla tankar och bara slappna av, eller ska man utföra lättare arbetsuppgifter även hemma för att minska arbetsbelastningen när man återgår till arbetet?

”Det beror på arbetsbelastningen. Jag tror att mitt mående skulle se bättre ut om arbetsbelastningen skulle se annorlunda ut.”

Så uttrycker sig R4, som menar på att hen under det senaste året inte kan släppa tankar på arbetet efter arbetsdagens slut. Hen berättar också att hen inte känner sig pigg och utvilad när hen kommer till arbetet, och att det ibland inte finns ork kvar att göra något annat på fritiden. Detta anser jag kan betraktas som ohälsosam arbetsmiljö, något som arbetsgivaren måste ta hänsyn till enligt AFS 2015:4. I den står även att arbetsgivaren har skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning, hos både chefer, arbetsledare och andra arbetstagare. Det skrivs även i AFS 2015:4 att ledarskapet ska bedrivas på ett sådant sätt som uppmuntrar till

regelbunden dialog mellan chef och medarbetare, detta måste även tas i alla led inom organisationen om chefens chef ska kunna uppfatta signaler på ohälsosam arbetsbelastning.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer en diskussion föras, med bakgrund av den teoretiska referensramen och det empiriska resultatet.

5.1 Hållbart ledarskap

Hur kan ledaren vara hållbar om de hela tiden är så uppbokade att tid för spontanta pratstunder inte finns? Måste man hålla sig uppdaterade med allting hela tiden, eller finns det möjlighet att förändra mötes och mail kulturen på företaget? Är det hållbart att ha planerad tid för sina medarbetare, hämmar inte det spontana samtal som kanske är bättre? Under intervjuerna med respondenterna hade alla svårt att fokusera på sin egen psykosociala arbetsmiljö. De pratade hela tiden om hur de arbetar med sina medarbetare för att de ska ha en bra arbetsplats att gå till. Därför kommer resultaten jag tänkt diskutera att mer handla om vad cheferna gör för att förbättra arbetsmiljön för sina medarbetare, än deras egen psykosociala arbetsmiljö.

Frågorna som dykt upp när jag analyserat empirin är många. Även om de flesta av respondenterna anser att de är pigga och utvilade när de kommer till arbetet, så undrar jag om det kommer se ut så även framöver. Om den höga arbetsbelastningen fortlöper, kommer cheferna då fortfarande känna sig utvilade och kunna prestera sitt bästa på arbetet? De flesta av respondenterna är unga eller relativt unga eller har inte arbetat i organisationen så länge, kan det vara en bidragande orsak till att de inte är så ”slitna”? Kommer de bli stressade eller utbrända om de håller samma tempo och har samma krav på sig själv i några år till? Eller är det helt enkelt så att vissa personer passar att vara chef och kan balansera vardagslivet med mycket jobb? Som R2 nämner så drivs hen av att ha mycket ansvar, och tycker om att ha mycket att göra. Men är det hållbart under en längre tid? När de flesta av respondenterna brinner för sitt arbete, och är otroligt engagerade i det de gör gäller det för organisationen att vara vaksam på tidiga tecken på till exempel utbrändhet. Som enligt Hellsoy (2002) är att man tappat engagemangen, intresset, nyfikenheten, arbetslusten och energin. Shakron et al. (2010) skriver att ohälsosamma nivåer av stress kan ha en negativ inverkan på medarbetarna, därför bör ett arbete med att se till så att cheferna inom organisationen har en dräglig arbetsmiljö. Det för att se till att cheferna kan rikta tid och energi på att skapa relationer och trygghet för sina medarbetare.

Genom att i dagens läge alltid ha tillgång till mail och annan information i dator och mobil,

blir det också svårare för chefer att koppla bort arbetet och ägna sig åt något de tycker är roligt på fritiden. Det är mycket enklare idag att hålla sig uppdaterad på allt som händer, och mycket lättare att vara anträffbar. R6 som har arbetat på fabriken under lång tid berättar att i början av hans karriär så skickade man brev, som tog avsevärt mycket längre tid. Då skulle man först skriva ett brev för hand, gå till sekreteraren som skrev det på skrivmaskin, sedan skulle det korrekturläsas för att till sist skickas iväg. Det bidrog till att man inte skickade så mycket brev om det inte var något som var viktigt. Idag är det så lätt att skicka iväg ett mail om man har en fråga, eller att skicka information till de som kanske inte ens är berörda av just den informationen. Detta skapar såklart en stress i sig, att det alltid plingar till i mailkorgen. Det måste ju läsas för det kan vara sådant som är av vikt för en själv. Men skulle detta kunna avhjälpas? Jag tror att det vore en idé att se över den mailkultur som finns på företaget idag. Kan man minska ner mängden information och kallelser till möten vissa inte ens har att göra med, tror jag att det skulle skapa en lugnare tillvaro för cheferna. R3 som nämnt att den arbetsuppgift hen lägger mest tid på är att gå på möten, säger också att det ibland inte ens finns en agenda till vad mötet ska handla om. Om man istället satt ner och funderade över vad som behöver behandlas eller beslutas, skulle antalet möten kunna minskas. Även de möten som hålls, skulle bli mer effektiva om det fanns en agenda och information om vad som förväntas av deltagarna. R3 säger också att det ofta förväntas att människor högt upp i företagets hierarki ska vara med på många möten, möten som de kanske inte ens har att göra med. Är det nödvändigt? Den information och de beslut som fattas på de möten som hålls, skulle kunna vidarebefordras till chefer högre upp utan att de är med på själva mötet. Skulle antalet möten kunna minskas genom att tänka igenom vad det är som egentligen behöver avhandlas. Och effektivisera de möten som äger rum, där man håller sig till agendan kanske med hjälp av en samtalsledare, skulle mer tid frigöras för cheferna att ägna sig åt värdeskapande tid med sin personal.

Det ligger stort ansvar på ledaren att skapa trivsel för medarbetaren. Men en trivsamt grupp kan göra att även ledarens arbetsmiljö blir bättre. Mår medarbetaren bra och trivs på sin arbetsplats gör den förmodligen ett bra arbete, vilket gör att chefen får ett bekymmer mindre och kan koncentrera sig på andra saker. Det är ett samspel mellan chef och medarbetare. Välmående och trivsel kommer inte bara uppifrån och går nedåt, utan måste även komma nerifrån och gå uppåt genom leden.

5.2 Psykosocial arbetsmiljö

Vad jag förstår utefter resultatet av intervjuerna tar alla chefer sitt ansvar vad gäller den psykosociala arbetsmiljön hos sina medarbetare. Den samlade bilden är att de vill att alla ska ha det bra på arbetsplatsen, att de ska känna att det har stöd från chefen, att arbetsbelastningen ska vara rimlig. Men det är ingen av dem som egentligen har reflekterat över sin egen arbetsmiljö, hur deras arbetsbelastning känns. Visserligen nämner vissa att arbetsmängden är för stor, att kraven borde minskas för att de ska kunna göra ett bra arbete och fortsätta vara de bra ledare som de vill vara. Men jag tror inte att de kopplar ihop det med att det faktiskt innefattar deras psykosociala arbetsmiljö. Respondenterna är övervägande personer som inte arbetat så länge på sina positioner, är det därför de inte känner sig ”hotade” av arbetsmängden än? R2 nämner till och med att hen inte har arbetat tillräckligt länge för att bli utsliten. Ska man behöva blir det? Tre av respondenterna har arbetat som chef under en längre tid, en av dem på den administrativa sidan som nämner att hen inte har några problem med att koppla bort arbetet vid dagens slut. Men säger också själv att det förmodligen beror på att fabriken inte står och faller på om hen har skrivit färdig en rapport eller ej. Hen berättar också att hen kan planera sitt arbete lite enklare, är det så att hen måste arbeta extra så kan hen veta om det några veckor i förväg och planera därefter. Respondenten nämner också att så går det inte att arbeta om man är chef för produktionen, där kan akuta problem dyka upp som gör att de måste släppa allt som är planerat och bara fokusera på det akuta. En annan av respondenterna som arbetat under en längre tid berättar att hen faktiskt var utbränd för en tid sedan, och att hen då arbetade deltid ett tag. Ändå så är det inte många som vill erkänna för sig själv att det ibland blir lite för mycket. I studien som Woolfolk & Richardson (1978) gjorde kom det fram att ledare som bränner ut sig i början anses vara idealiska, hängivna, energiska, målmedvetna och driftiga. Den uppfattningen har jag fått av respondenterna, att de är drivna, vill ha mycket ansvar, och tycker om ett högt tempo. Men risken finns att den bli ett för högt tempo, att arbetsbelastningen blir för stor under en lång tid. När arbetet görs i ett så högt tempo finns det inte heller tid för reflektion, varken över arbetet eller hur man själv mår. Finns det då tid att uppfatta tidiga signaler på stress och utbrändhet? R7 nämner till och med att det är sådant man inte vågar tänka på, det är farligt när man börjar tänka på det. Jag tror att det kan vara svårt att upptäcka tecknen på utbrändhet i tid, speciellt i de fall där cheferna inte har ett tätt samarbete med sina chefer. Vad jag kan utläsa av intervjuerna har cheferna överlag bra koll på sina medarbetare, och en bra relation med dem vilket underlättar om man ska kunna upptäcka signaler på stress och utbrändhet.

När det inte heller verkar finnas ett nära samarbete mellan cheferna och deras chefer, finns det då någon annan som kan uppfatta signaler för utbrändhet? R7 berättar att man är ganska självgående på det här företaget. Frågar man om hjälp så får man det, men jag anser att den psykosociala arbetsmiljön handlar om så mycket mer än det. Medarbetarna som arbetar närmast dessa chefer har kanske inte kompetensen som krävs för att de ska se tidiga signaler. Blir det vanligare med utbrändhet hos chefer? Är det något som organisationer behöver oroa sig för? Jag tror att det är en sak som måste tas på största allvar. En chef har ett stort ansvarsområde, med många beslut som ska fattas. Speciellt på den här fabriken, där produktionen är det allra viktigaste, har de produktionsnära cheferna ett tungt lass att dra för att se till så att produktionen fungerar.

5.3 Tid, stress och hälsa

Genomgående för alla intervjuer är att dygnet har för få timmar. Att ständigt arbeta under tidspress och känna att arbetet man utför inte blir riktigt så bra som man vill kan vara stressande. Alla människor är olika och reagerar därför olika på arbetsbelastningen, toleransnivåerna för stress ser olika ut hos alla. Känslan jag fick under intervjuerna var att cheferna känner ett behov av att ständigt känna sig tillgängliga, och att de har väldigt mycket att göra. Återigen funderar jag på om det är hållbart att ständigt ha en fullbokad kalender? Känner medarbetarna att de kan gå och ”störa” sin chef om det är något de vill prata om? Kan cheferna stanna upp och känna hur de själv mår? I dagsläget upplevde inte jag någon brist på energi, hängivenhet, engagemang eller minskat intresse för arbetet som är några av de tidiga tecknen på utbrändhet Woolfolk & Richardson (1978) skriver om. Däremot skulle jag ha behövt spendera mer tid med respondenterna för att kunna säga det med säkerhet. Men hur ser det ut om ett år, eller två? Det skulle vara intressant att återkomma och genomföra samma intervju då, för att se om det har skett förändringar eller om den höga arbetsbelastningen har gjort något med chefernas mående.

Tidsaspekten är svår att göra något åt, det som organisationen kan göra är att försöka skapa mer utrymme för cheferna. Ett sätt är som jag beskrivit tidigare, att se över möteskulturen. Kan fler chefer slippa gå på onödiga möten kan de använda den tiden till något värdeskapande antingen för dem själva eller deras medarbetare. Ett annat stort problem som flera av

respondenterna tar upp är antalet mail som skickas. Även där kan organisationen se över mailkulturen, behövs all information som flödar? Går informationen ut till rätt personer?

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer jag att sammanfatta de åtgärder jag anser behöver göras, och de områden jag ser att förbättringar kan göras.

Organisationen behöver se över sin mötes och mail kultur. Det man behöver göra är att undersöka om alla verkligen behöver vara med på alla möten. Även om alla möten som hålls verkligen är nödvändiga bör undersökas. Vid de möten som äger rum borde det finnas en agenda som ska följas, gärna med en utsedd samtalsledare som kan se till att man håller sig till de punkter som står på agendan. Innan mötena äger rum bör även information om vad det är för typ av möte skickas ut, samt vad som förväntas av deltagarna. Gör man detta tror jag att det skapas utrymme och tid för cheferna att ägna sig åt andra arbetsuppgifter som är viktiga. Skapas det utrymmet och tiden kan ett mer hållbart ledarskap bedrivas, och cheferna kan även finna tid till reflektion och energipåfyllning.

De planer och krav som kommer från divisionen som några av respondenterna nämner skulle även det behöva justeras. Ett bättre samarbete mellan fabriken och divisionen skulle underlätta det dagliga arbetet för cheferna. Får de på fabriken vetskap om vad divisionen har planerat under året, och vice versa, kan planeringen fortgå utan avbrott och instick av saker man inte ens visste fanns på agendan.

Organisationen behöver tänka långsiktigt i hållbarhetsfrågan. Onödiga kostnader och turbulens kan uppstå vid för hög chefsomsättning. För att ledarskapet ska bli hållbart inom organisationen behöver fabriken arbeta med ledarens förutsättningar, de som Cummings et al. (2008, 2010) skriver om: hälsoförhållanden, energi, engagemang och motivation att stanna i chefsposition.

Ett steg att ta är att utbilda cheferna i det som framkommer i den nya föreskriften från arbetsmiljöverket (AFS 2015:4). Det gäller chefer i alla led, från första linjens chef och uppåt. På så vis kan man öka chansen att fler har kunskap om att se tecken på bland annat stress och utbrändhet. Däremot borde organisationen också se över vilka som behöver gå på utbildning, de som har tröttnat på dessa kurser och utbildningar får inte ut så mycket av en ny utbildning om inte engagemanget och intresset finns där. Det finns kanske andra vägar att gå för dem som anser att kurser och utbildningar har gjort sitt.

Många av respondenterna tar upp chefsträffar, där alla chefer träffas en gång i kvartalet och diskuterar svårigheter som har varit och utbyter erfarenheter. Det är något organisationen bör

fortsätta med, och även titta på om det finns utvecklingsmöjligheter. För att inte famla i blindo, och kanske göra saker som är onödiga kan en workshop för cheferna hållas. Där de får möjlighet att uttrycka vad de har behov av, vilka förändringar som behöver göras och helt enkelt vad de behöver för att fungera på arbetsplatsen inte bara idag utan även om fem år.

7 Referenslista

AFS 2015:4 (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö, Arbetsmiljöverkets författningssamling

Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, C., Karlsson Lohela, M., Jensen, I., Hagberg, J., & Bergström, G. (2011). *Hierarkier av hälsa: Chefers hälsa och psykosocial arbetsmiljö i kommuner och landsting*. Stockholm: Karolinska Institutet.

Burks, N. och Martin, B. (1985). Everyday problems and life change events: Ongoing versus acute sources of stress. *Journal of Human Stress*, 11, 27-35

Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L. & Stafford, E. (2008). Factors contributing to nursing leadership: a systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy*, 13(4), 240–248.

Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies* 47 (3): 363–385.

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effect on long-term work attendance. *The European Journal of Public Health*, 17(5), 471–476.

Dellve, L. & Wikström, E. (2006). Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv. Rapport från Västra Götalandsregionen

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), ss. 866-877.

Denscombe, M. (2013). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Döös, M. & Nyberg, A. (red.) (2009). Ledarskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. VINNOVA Rapport VR 2008:15.

Elmholdt, C. (2013). Leadership Pipeline – forbigående ledelsemode eller solid viden? *Akademisk Kvarter*, 6: 30-41

Elmholdt, C., Keller Dauer, H. & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi. Att leda medarbetare i en föränderlig värld*. Författarna och Gleerups utbildning AB

- Ganster, D.C. (2005). Executive Job Demands. Suggestions from a Stress and Decision Making Perspective. *Academy of Management Review*, 30, s. 492-502.
- Hellsøy, O.H. (2002). Stress och mestrning hos ledere. I: A. Skogstad och S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Henry, A. (2011). *Understanding Strategic Managment*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2015). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4:e upplagan. Studentlitteratur AB, Lund.
- Kelloway, K., Teed, M. & Kelley, E. (2008). The psychosocial environment: Towards an agenda for research. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(1), 50–64.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2012). *Psykologi i organisation och ledning*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjorke AS. Tredje upplagan Studentlitteratur AB Lund.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lundqvist D. (2013). *Psychosocial work conditions, health, and leadership of managers (ak.avh.)*. Linköpings universitet.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McCraw-Hill.
- McGrath, J.E. (1970). *Social and psychological factors in stress*. New York, NY: Holt, Reinhart & Winston.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. London: Pearson.
- Mumford, T.V., T.L. Freidrich, J.J. Caughron och C.L. Bryne. (2007). Leader Cognition in Real world Settings; How Leaders Think about Crisis? *Leadership Quarterly*, 18, s. 515-54
- Narayanan, V.K., L.J.Zane och B. Kemerer. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37, s. 305-351

Northhouse, P.G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. Sixth Edition. London: Sage.

Skagert, K, Dellve, L. & Ahlberg, G Jr (2012). A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization. *J Nurs Manag.* Oct;20(7):889–899.

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

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A. & Ahlberg, G Jr (2008). Leadership and stress in public human service organizations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*, 39: 803- 811.

Stengård, J., Berntson, E., Dellve, L., Härenstam, A., Skagert, K., Pousette, A. & Wallin, L. (2013). ISM-rapport 12: Chefers rörlighet i offentlig sektor: Rapport från en studie inom CHEFiOS, Göteborgs universitet. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.

Strömgren, M., Eriksson, A., Ahlstrom, L., Bergman, D. & Dellve, L. (2016b). The importance of Leadership for social capital among healthcare professionals.

Tengelin, E., Arman, R., Wikström, E. & Dellve, L. (2011a). Regulating time commitments in Healthcare organizations – managers' boundary approaches at work and in life. *Journal Of Health Organization and Management*. 2011; 25 (5).

Tengelin, Kihlman, Eklöf & Dellve (2011b). Chefer i sjukhusmiljö: Avgränsningar och kommunikation av egen stress. *Arbete och Hälsa* 45 (1).

Trost, J. (2014). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 4:e mars, 2018, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wikström E & Dellve L. (2009) Contemporary Leadership in Healthcare Organizations: Fragmented or Concurrent Leadership and Desired Support. *Journal of Health Organization*. 2009; 23(4):411-28.

Wikström & Dellve, Arman, Tengelin. (2011) Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården. Västra götalandregionen.

Woolfolk, R.L. och Richardson, F.C. (1978). *Stress, sanity and survival*. New York, NY: Sovereign/Monarch.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. 6:e upplagan. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

8. Bilagor

Bilaga 1



Informationsbrev

Hållbart ledarskap

Jag vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för mitt examensarbete. Jag heter Maud Wigren och studerar på Högskolan Dalarna och läser mitt sista år på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska jag skriva ett examensarbete om *hållbart ledarskap*. Hållbart ledarskap definieras som motivationen att vilja stanna kvar i sin yrkesroll, men det kan även handla om chefens hälsa angående arbetsförmåga, stress, överbelastning och energi.

Syftet med mitt arbete är att undersöka hur chefer/ledare på er arbetsplats upplever sin psykosociala arbetsmiljö, vad för krav som ställs och vilka förväntningar som finns. Jag vill även undersöka om stödet från både medarbetare, chefer och HR är tillfredsställande eller om det finns önskan om mer/annat stöd. Min förhoppning är att resultatet av min studie ska bidra med en ökad förståelse för vad chefer och ledare behöver för att förbättra sin arbetsvardag i form av utbildningar, stöd, kultur osv, samt försöka hitta faktorer som kan minska stressen (om sådan finns).

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca en timme och om jag får din tillåtelse vill jag gärna spela in intervjun som jag sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i mitt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta mig eller min handledare för mer information.

Med vänliga hälsningar,

Maud Wigren, (kontaktuppgifter)

Handledare: Karl W Sandberg, (kontaktuppgifter)

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrund

- Vad heter du?
- Hur gammal är du?
- Vad har du för befattning? (Beskriv arbetsuppgifter)
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad gjorde du innan?
- Utbildning?

Hållbart ledarskap

- Hur ser ditt ansvarsområde ut?
- Vad har du fått för ledarskapsutbildningar genom företaget?
 - Har de gett dig den kompetens du känner att du behöver?
 - Känner du att du har tillräckligt med kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter?
- Har du hört om begreppet hållbart ledarskap innan? Vad innebär det för dig?
- Vilka arbetsuppgifter lägger du mest tid på?
 - Vad vill du helst lägga tiden på, om du inte är nöjd i dagsläget?
- Känner du att du har det stöd du behöver från överordnade och medarbetare?
 - Om du skulle ha behov av handledning, får du det då?
 - Önskar du mer/annat stöd? I så fall vilket?
- Tycker du att kraven som ställs på dig är acceptabla?
- Känner du att arbetsmängden du har är acceptabel? (Tillräckligt med tid att genomföra arbetsuppgifterna?)
- Kan du påverka förändringar som organisationen vill genomföra?
 - Kan du själv påverka vilken prioritet dina arbetsuppgifter har?
- Kan du påverka deadlines och stopptider för arbetsuppgifter du blir tilldelad?
- Får du regelbunden återkoppling på det arbete du utför?
- Känner du dig pigg och utvilad när du kommer till arbetet?
 - Har du ork kvar att göra andra saker efter arbetets slut?
 - Kan du lägga tankar på arbetet åt sidan under din lediga tid?
- Vad är psykosocial arbetsmiljö för dig?

- Hur arbetar ni med den psykosociala arbetsmiljön?
 - Har fokus legat på er chefer? Er upplevda arbetssituation? Vill du att mer fokus läggs även där?
 - Hur hanterar du din egen och dina medarbetares psykosociala arbetsmiljö?
 - Har du fått någon utbildning i hur du ska hantera och förebygga ohälsosam arbetsbelastning?
 - Hur hanterar du arbetsmiljöfrågor i stort?
 - Vilka frågor kan det handla om?

- Vilka risker ser du finns gällande hälsan hos er chefer?

- Finns det något du vill tillägga?
- Kan jag återkomma senare om jag har fler frågor eller funderar över något?

