



**HÖGSKOLAN I GÄVLE
INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP OCH SOCIOLOGI**

**ATT LEDA MED HJÄRTA OCH HJÄRNA
– en intervjustudie om ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro**

C-uppsats VT-09

Anna Ahlstrand och Erika Baumgardt

**Handledare: Åsa Vidman
Examinator: Gunilla Carstensen**

Förord

Detta är vårt examensarbete efter tre intressanta och lärorika år på Högskolan i Gävles sociala omsorgsprogram. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Åsa Vidman som varit oss behjälplig med handledning och stöd under utförandet av denna uppsats. Vi vill också tacka de informanter som tagit sig tid att medverka i studien samt våra familjer som haft tålamod med oss under denna intensiva tid.

Anna Ahlstrand och Erika Baumgardt

Högskolan i Gävle, maj 2009

1 SAMMANFATTNING

Syftet med denna studie har främst varit att belysa medarbetares upplevelser av ledarskap och dess inverkan på sjukfrånvaro. Studien har utförts på två olika arbetsplatser där man arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar. Båda arbetsplatserna har relativt nyligen fått nya chefer/ledare tillsatta. Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie där vi intervjuat sex stycken medarbetare, fyra kvinnor och två män i åldrarna 40-60 år. Intervjuerna genomfördes med ett narrativt angreppssätt, vi ville att samtalet skulle vara öppet med karaktär av dialog. Analysen eftersträvade att genom ett symbolisk interaktionistiskt angreppssätt förstå och tolka de olika upplevelser som informanterna delgivit oss. Det som framkommit i studien är att medarbetarna upplever att en chef/ledare som skapar trygghet också skapar arbetsglädje och motivation. Det är också chefens/ledarens personliga egenskaper som präglar ett bra ledarskap där sjukfrånvaron är låg samt medarbetarnas grad av acceptans av ledarstil. Viktiga aspekter som medarbetarna lyfter fram är att de vill känna sig betydelsefulla, ansvarstagande, hörda samt att chefen tar tag i problem och visar engagemang.

Nyckelord: bemötande, delaktighet, kommunikation, ledarskap, lyhördhet, motivation och sjukfrånvaro.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	SAMMANFATTNING.....	2
2	INLEDNING	4
2.1	PROBLEMFÖRMULERING	5
2.2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
2.3	DISPOSITION	6
3	BAKGRUND.....	7
3.1	SOCIALA OMSORGSVERKSAMHETER FÖR PERSONER MED PSYKISKA FUNKTIONSNEDSÄTTNINGAR.....	7
3.2	LEDARSKAP	8
3.3	LEDARSKAPETS PÅVERKAN PÅ SJUKFRÅNVARO.....	10
3.4	SJUKFRÅNVARO.....	11
4	TEORETISKT ANGREPPSSÄTT	13
4.1	SYMBOLISK INTERAKTIONISM.....	13
4.2	ROLLTEORI	15
4.3	MEDARBETARROLLER	16
4.4	LEDARSKAPSPERSPEKTIV.....	16
5	METOD.....	18
5.1	INFORMANTER OCH URVAL	18
5.2	INTERVJUNS GENOMFÖRANDE	18
5.3	ANALYSMETOD.....	20
5.4	FÖRFÖRSTÅELSE.....	20
5.5	VALIDITET OCH RELIABILITET	20
6	ANALYS.....	22
6.1	ORGANISATION OCH STRUKTUR.....	22
6.2	CHEF OCH LEDAREGENSKAPER	24
6.3	STÖD OCH STIMULANS	26
6.4	KOMMUNIKATION OCH DIALOG	28
6.5	DRIVKRAFT OCH UTVECKLING.....	30
7	AVSLUTANDE DISKUSSION.....	32
	BILAGA 1.....	37
	BILAGA 2.....	38

2 INLEDNING

Denna uppsats kommer att belysa ledarskapets inverkan på sjukfrånvaro inom kommunala verksamheter där medarbetarna arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar. Medarbetarnas chef/ledare utövar sitt ledarskap på en mellannivå i organisationen. Enligt de Klerk (1990) behövs ledare för att människor och organisationer skall fungera och hur ledarskapet utövas är avgörande för att uppnå en god verksamhet. Det är ledarens uppgift att motivera och inspirera medarbetarna till deras bästa prestationer och det som medarbetarna är beredda att bidra med. Författaren menar även att nöjda medarbetare leder till få sjukskrivningar och att ledarskap är en form av kontroll. Denna egenskap finns hos alla individer och medför att händelser kan förutses, vilket är grunden till trygghet. Vissa individer vill kontrollera, medan andra vill bli kontrollerade. Grunden till en ledarambition kan sägas läggas under den egna uppväxten (ibid.).

Inom kommuners organisationer är kontrollen förlagd till kommunfullmäktige. De ansvarar och tar beslut, exempelvis angående budget eller ändringar inom organisationen. Det är folkvalda politiker som ingår i kommunfullmäktige och de är högsta beslutande organ i kommunen. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen och övriga kommunala nämnder. Dessa har ansvar för kommunens personalpolitik och att arbetsmiljön bedrivs utifrån gällande lagar (Nitzelius & Söderlöf 2005). Besparingskrav från kommunfullmäktige saknar ofta insikt i vilka konsekvenser som går ut över både kunder¹ och medarbetare. Den offentliga verksamheten påverkas av konjunktursvängningar och för att effektivisera kan omorganisationer till mindre enheter utföras. Ett annat sätt att effektivisera organisationen är att genomföra personalnedskärningar vilket medför ökade krav samtidigt som medarbetarna förväntas leverera samma kvalitet på varor och tjänster (Melén & Bjerstedt 2005). Vid arbete med människor uppstår ofta ett stort engagemang hos medarbetarna. Därför kan en konsekvens vara att hög arbetsbelastning och dåliga arbetsvillkor kan leda till en känsla av otillräcklighet. Detta tillsammans med andra påfrestningar utgör en betydande risk för sjukskrivningar (Ibid).

Långvarig sjukskrivning bör betraktas både ur ett individ- och ur ett samhällsperspektiv. Individer och deras familjer drabbas när någon blir sjuk och inte har möjlighet att förvärvsarbeta samtidigt som det är en ekonomisk belastning för sjukvården, socialförsäkringssystem och skatteinkomster. Vård och omsorg samt tillverknings- och utvinningsindustri är överrepresenterade bland de sjukskrivna i 2001-2002 års befolkning, enligt Hetzler m.fl. (2005) kan detta härledas till att de har haft de största personalnedskärningarna. I sjukskrivningsdebatten har den kommunala sektorn anklagats för att ha högre sjukfrånvaro än den privata sektorn och arbetsgivarna har kritiserats för samhällets ökade kostnader för sjukpenning, förtidspensioner men även för bristande ledarskap. Cirka 80 % av dem som arbetar inom kommuner och landsting är kvinnor. Kvinnor har högre sjukfrånvaro än män oavsett om de arbetar i den privata eller offentliga sektorn (Sveriges kommuner och landsting 2003).

¹ Individer som är i behov av vård och omsorg benämns som kunder.

Alm Stenflo (2004) menar att det finns två betydelsefulla orsaker till de ökade offentliga utgifterna för sjukskrivningar. Omorganisationer och neddragningar i verksamheter med ett stort antal anställda har bidragit till stora öknings av både antalet sjuka och utgifterna för sjukpenning². Att dessa rationaliseringar har genomförts är den största orsaken till att andelen sjukskrivna medelålders kvinnor har ökat kraftigt. Den andra orsaken till sjukfrånvaro som leder till sjukpenning är att det har skett en allmän ökning som är oberoende av ålder, kön och arbetsställe (ibid). Melén och Bjerstedt (2005) skriver att när yrke kopplas samman med kön och klass framträder tydligt att utslagning från arbetsmarknaden är ojämnt fördelad. Kvinnor och individer från samhällets lägre klasser drabbas hårdare.

Att fysiskt tunga arbeten med monotona uppgifter kan leda till förslitningsskador är ingen överraskning. Melén och Bjerstedt skriver (2005) att det är inte bara den fysiska miljön som är av betydelse. Den psykosociala arbetsmiljön har blivit allt sämre för allt fler medarbetare och idag är flertalet medarbetare frånvarande från arbetet på grund av psykiska besvär. Förutom faktorer som kan påverka hälsan såsom uppväxtförhållanden, motion, beroendeframkallande substanser och matvanor anges det psykosociala nätverket vilket även har visat sig vara klassbundet (ibid).

2.1 Problemformulering

I Sverige finns en av världens bästa fysiska arbetsmiljöer. Trots detta har sjukskrivningstalen ökat under de senaste tio åren. Två tänkbara förklaringar till detta fenomen är dels att den psykiska och fysiska arbetsmiljön upplevs som otillfredsställande för medarbetarna, dels att ersättningssystemen är för generösa. Detta ger indikationer på att ledarskapet har betydelse både för att uppnå resultat och för yrkesstoltheten (Fjaestad & Wolvén 2005).

Vi vill därför i denna studie undersöka huruvida medarbetarperspektivet kan vara en viktig förklaringsfaktor för hur ledarskapet kan påverka sjukfrånvaron inom verksamheter som arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar. Detta berör vår kommande yrkesroll samt att det är ett aktuellt ämne i samhällsdebatten. Arbetet inom vård och omsorg är både fysiskt och psykiskt tungt och det kan vara så att man sjukskriver sig kortare perioder från arbetet för att få tid för återhämtning. Angelöw (2002) skriver att besparingar och nedskärningar inom olika organisationer har medfört en ökad arbetsbelastning och att denna belastning kan ses som en av de viktigaste faktorerna till hög sjukfrånvaro. Författaren skriver också att i vårt aktivitetsinriktade samhälle har vi stört det grundläggande kretsloppet mellan aktivitet och återhämtning och vi lyssnar inte på kroppens signaler att vi inte mår bra. Massmedia tenderar att fokusera mer på ohälsa och negativa faktorer än på alla de insatser som faktiskt genomförs på arbetsplatser för att minska sjukfrånvaron. Författaren menar att det förhållningssätt vi tolkar verkligheten utifrån är problembaserat. Därför är det viktigt att bygga upp en tro på möjligheter och utveckling hos medarbetare och på så sätt skapa ett mer möjlighetsbaserat förhållningssätt. Enligt Angelöw (2002) är Antonovskys teori om det salutogena synsättet en teoretisk förståelse för de förhållanden som påverkar vår hälsa och utveckling. Enligt teorin finns en skillnad mellan hälsofrämjande faktorer och uppmärksammandet av riskfaktorer. Författaren skriver vidare att vissa individer klarar av stora påfrestningar och ändå lyckas bibehålla en god hälsa vilket kan sägas vara beroende på individens upplevelse av tillvaron som meningsfull, begriplig och hanterbar.

2. Sjukpenning erhålls från Försäkringskassan efter den 14:e dagen då arbetsgivaren inte längre betalar ut sjuklön (Försäkringskassan 2009).

2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för hur ett medarbetarperspektiv kan belysa ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro inom kommunala verksamheter som arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar.

Uppsatsen utgår från följande frågeställningar:

- Hur upplever medarbetarna att ledarskapet har bedrivits tidigare?
- Hur upplever medarbetarna att ledarskapet bedrivs nu?
- Hur fungerar ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv på arbetsplatsen?
- Hur menar medarbetarna att deras chef/ledare motiverar och stöttar dem för att minska sjukfrånvaron?

2.3 Disposition

I detta första kapitel har vi introducerat uppsatsens problemområde. I kapitlet fanns även problemformulering och uppsatsens syfte samt frågeställningar. I tredje kapitlet kommer följande områden att ges en närmare beskrivning: sociala omsorgsverksamheter för personer med psykiska funktionsnedsättningar, ledarskap, ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro och sjukfrånvaro. Inkluderat i kapitlet är även tidigare forskning inom området. I det fjärde kapitlet presenterar vi det valda teoretiska angreppssättet symbolisk interaktionism, rollteori och olika ledarskapsperspektiv. Kapitel fem beskriver vårt tillvägagångssätt vid studiens genomförande och här inkluderas även etiska ställningstaganden i texten. I det sjätte kapitlet presenterar vi resultaten från intervjuerna samt analys utifrån den symboliska interaktionismen, rollteori och ledarskapsteorier. I det sjunde och sista kapitlet diskuterar vi resultatet som framkommit genom intervjuerna samt presenterar vår slutsats.

3 BAKGRUND

3.1 Sociala omsorgsverksamheter för personer med psykiska funktionsnedsättningar

Begreppet omsorg används för att beskriva en bestämd verksamhet som har till uppgift att ta hand om människor som är i behov av stöd skriver Waerness (i Ellström och Ekholm, 2001:25). Psykiatrisk vård och omsorg har ändrats under senare tid, inom både landsting och kommunal regi. Detta har skett genom att mindre enheter och gruppboendestäder ersatte de stora mentalsjukhusen och fokus sätts nu på funktionsnedsättningen och inte på sjukdomsaspekten. Tidigare utgjorde institutionen enligt Goffman (i Brusén och Hydén 2000:158) hela individens livsvärld och all interaktion var planerad utifrån institutionens organisation. Den interaktion som fanns tillgänglig för kunderna var den mellan medarbetare och individen med psykisk funktionsnedsättning. Tre särdrag i förändringen kan urskiljas; en ambition att avmedikalisera vården och omsorgen av personer med psykiska funktionsnedsättningar. En omdefinition av psykiska sjukdomar och problem försökte skapas, samt försök till social integration och normalisering i samhället för dessa individer gjordes. Detta benämner Hydén (2000) som den nya psykiatrin.

Den nya psykiatrin har inneburit en trygghet för personer med psykiska funktionsnedsättningar vilket kan utläsas i socialtjänstlagen 5 kap 7§: *Socialnämnden skall verka för att människor som av fysiska, psykiska eller andra skäl möter betydande svårigheter i sin livsföring får möjlighet att delta i samhällets gemenskap och att leva som andra. Socialnämnden skall medverka till att den enskilde får en meningsfull sysselsättning och får bo på ett sätt som är anpassat efter hans eller hennes behov av stöd. Kommunen skall inrätta bostäder med särskild service för dem som till följd av sådana svårigheter som avses i första stycket behöver ett sådant boende.* (SFS 2001:453)

När psykiatrireformen trädde i kraft 1995 avvecklades mentalsjukhusen och den öppna psykiatriska vården byggdes upp. Boende och meningsfull sysselsättning för personer med psykiska funktionsnedsättningar blev kommunens ansvar och landstingen bibehöll ansvaret för psykiatrisk utredning och behandling (Nyström 2002). Enligt arbetsmiljöverkets statistik är vissa yrkesgrupper mer utsatta än andra och ett högriskyrke är skötare inom psykiatrisk vård. Våldet varierar från misshandel och kränkningar till trakasserier per post eller verbalt (AFS 1993:2). Inom alla verksamheter har arbetsgivaren ansvaret för säkerheten på arbetsplatsen. Individuella behov och förutsättningar är avgörande för hur man bäst organiserar arbetet och vilka handlingsprogram som behövs för att förebygga hot och våld. Arbetsgivaren skall även förvissa sig om att medarbetaren har den utbildning som behövs för att minska riskerna med arbetet. Det kan vara att ta fram speciella utbildningsprogram, säkerhetsrutiner eller riskbedömningar. Utbildningen kan också omfatta hur man möter människor i kris eller upprört tillstånd. Kända risker bör meddelas vid anställningstillfället och introduktion och detta skall även gälla korttidsanställda och vikarier (AFS 1993:2). Detta gäller särskilt vid riskfyllda arbeten och ett exempel som arbetsmiljöverket ger är boenden för personer med psykiska funktionsnedsättningar. Medarbetaren skall ha god kännedom om vad som skall göras vid en våldssituation och vara införstådd med de reaktioner som kan följa. Det kan vara svårt att förutse hur man reagerar vid en våldssituation eftersom reaktionerna hos medarbetarna skiljer sig åt. Vissa reagerar direkt med chock eller stressreaktioner, andra reagerar först efter flera timmar eller flera dagar. Många medarbetare upplever rädsla, obehag eller skräck medan andra förblir tämligen oberörda. Reaktionerna beror ofta på hur man uppfattar det som hänt, om man har varit förberedd, om man varit ensam vid tillfället eller om man varit med om en våldssituation tidigare (AFS 1993:2).

Nyström (2002) skriver i sin studie att medarbetare inom den kommunala sektorn saknar kunskap om psykiska funktionshinder och att det förekommer känslor av obehag inför ensamarbete inom denna sektor. Arbetsmiljölagens syfte är att arbetsplatsen ska ha en arbetsmiljö som inte orsakar skada och ohälsa. Huvudansvaret för arbetsmiljön ligger hos arbetsgivaren, som skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren inte utsätts för ohälsa eller olycksfall i arbetet. Arbetsmiljöarbetet gäller det psykiska, sociala och det fysiska skyddet. Arbetsmiljölagen beskriver att arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar i psykiska och fysiska avseenden. Målet är att arbetsmiljön ska ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, tillfredställelse i arbetet, gemenskap och personlig utveckling. Enligt arbetsmiljölagen skall arbetstagaren medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö på arbetsplatsen (SFS 1997:1160)

Arbetsgivarens skyldighet är att fortlöpande organisera, kontrollera samt leda verksamheten. Det innebär att se till att verksamheten bedrivs så att alla skyldigheter enligt arbetsmiljölagen verkställs. Arbetsgivaren är genom detta skyldig att kartlägga risker och utreda ohälsa samt att vidta de åtgärder som framkommer av kartläggningen. Genom detta måste arbetsgivaren ständigt arbeta med systematiskt miljöarbete för att förhindra att ohälsa och olycksfall uppstår på arbetsplatsen samt att arbetsmiljöarbetet blir tillfredställande. Handlingsplaner skall upprättas och arbetsmiljön ska dokumenteras, dokumentationen underlättar för arbetsgivarens systematiska miljöarbete samt arbetstagarens delaktighet i arbetet (AFS 2001:1).

3.2 Ledarskap

Långt tillbaka i historien finns exempel på individuella ledare som haft ett stort inflytande över vissa aspekter på världshistorien. Religiösa ledare som Jesus eller Buddha, politiska och militära ledare som Julius Caesar eller en innovatör som Isaac Newton hjälper till att inse betydelsen av ledarskapet. En ledare är en individ som har förmåga att mobilisera massorna eller förändra en etablerad samhällsordning (Giddens 2007). Ledaren har genom tiderna upplevts som en individ vilken härskade, styrde och befallde genom sina dominerande individuella egenskaper. Under medeltiden fanns en uppfattning om att dessa ledaregenskaper delvis kunde läras in, men att det även var en medfödd egenskap. Ledarskap och de krav som ställs på ledare varierar inom olika kulturer och organisationer, men den gemensamma nämnaren är att ledaren skall bedriva ledarskap (Nilsson m.fl. 1999).

En individ som bedriver ledarskap benämns ofta som chef. Ordet chef härstammar från latinets caput som betyder huvud och härifrån kan även ordet hövding härledas (Wessen 1982 i Svedberg 2007). Enligt Nordstedts stora svenska ordbok (1988) betyder ordet chef ”en person med högsta ledande funktion och i sista hand avgörande bestämmanderätt över någon verksamhet som utövas av en grupp”. Ordet ledare har betydelsen ”en person i högsta bestämmande ställning inom verksamhet eller organisation”. Ledning kommer från fornsvenskan och betyder skydd eller lejd (Svedberg 2007). Ledarskap är en grundläggande faktor för organisationer. En av de första som tolkade de moderna organisationernas uppkomst på ett systematiskt sätt var enligt Giddens (2007) Max Weber. Weber menade att det stabilaste sättet att samordna människornas sysslor och det som producerades var genom organisationer. En organisation är beroende av skrivna regler för att fungera på bästa sätt och en annan grundläggande aspekt är kontrollen över viktig information. Müllern och Elofsson (2006) skriver att chefer och ledare som utövar kontroll har stor betydelse i dagens samhälle och det är med självklarhet vi accepterar rolluppdeleningen chefer och medarbetare. Detta ifrågasätts sällan, varför det kan antas vara en grundläggande egenskap att chefer både finns och behövs. Chefen tilldelas äran när det går bra för företaget och skulden när det går dåligt. Müllern och Elofsson (2006) beskriver ledarskap som en process där en individ kan utöva ett

så pass stort inflytande över andra att denne har möjlighet att påverka skeenden och personer inom organisationen. Med andra ord kan det sägas vara beteendestyrning för att nå organisationens mål.

Hur betar sig cheferna/ledarna inom vård och omsorg? Henriksson och Wennberg (2009) har i en rapport beskrivit hypoteser om bra arbetssätt och syftet har varit att undersöka hur ledarskapet genomförs av dem som poängterar de positiva faktorerna och varför vissa lyckas med sitt ledarskap och andra inte. Studien har genomförts med hjälp av kvalitativa intervjuer med fyra chefer i Stockholmsområdet. Kriterierna för deltagande var att cheferna skulle ha vänt en tidigare negativ utveckling och själva upplevt att de lyckades med sitt ledarskap. Det är chefernas egna beskrivningar av verksamheten som är utgångspunkten. En av cheferna i studien är relativt ung, övriga tre chefer har lång erfarenhet inom vård och omsorg. Två chefer hade sjuksköterskeutbildning från mitten av 1970- talet varav en hade arbetat sig upp den långa vägen och kompletterat med social service examen. Studiens resultat visar att de fyra cheferna representerar fyra olika personligheter och ledarstilar. Författarna skriver att de inte har lyckats finna några gemensamma yttre faktorer såsom ålder, erfarenhet, utbildning eller verksamhetens storlek som förklaring till ett lyckat ledarskap. En skillnad i organisationsstrukturen kunde uppfattas och det var att de två chefer som var utbildade sjuksköterskor arbetade mer efter ett indirekt ledarskap, medan de två som var utbildade inom social omsorg arbetade efter ett mer direkt ledarskap på så sätt att de var personalens närmaste chef och ledare. För att lyckas med sitt ledarskap fanns tre gemensamma faktorer för de intervjuade cheferna. Alla ägnade mycket tid åt medarbetarsamtal, målmedvetet arbete med sjukfrånvaro samt budgetarbete. Alla chefer hade också samma krav på sig själva gällande ledarskapet och dessa var tydlighet, kommunikation, information och delaktighet. Egenskaper som uppfattades hos samtliga chefer var målmedvetenhet, oräddhet samt en styrande och en strategisk förmåga. Alla fyra satsade mycket på att lära känna personalen och att dessa skulle känna sig sedda, men de arbetade på olika sätt. En chef ville arbeta utifrån kaos och försökte bemästra besvärliga situationer och människor, den andra chefen var en person som arbetade utifrån en gemensam värdegrund och etiska regler. Den tredje chefen var att beteckna som den empatiska ledaren som styrde underifrån, var engagerad och lade stor vikt vid att finnas till hands för personalen och lyssna på dem. Den fjärde chefen var en trivselledare som ville att det skulle kännas roligt för personalen att gå till arbetet.

Det är avgörande hur en chef/ledare har förmåga att vara lyhörd och anpassa sitt ledarskap till situationen. Detta beskriver Hersey och Blanchard (i Svedberg 2007:300) i sin teori om situationsanpassat ledarskap; det är inte en position som erhålls utan en relation man erövrar. Med ledarskap avses det som ledaren personligen företar sig eller representerar och detta kan sägas vara ett samspel mellan makt, regler och värderingar skriver Sørhaug (i Svedberg 2007:295). Det är chefer som sätter tonen och normer på en arbetsplats och de skall vara en god förebild för medarbetarna och föregå med gott exempel (jfr Angelöw 2002; Müllern & Elofsson 2006).

3.3 Ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro

Wetterberg (2004 i Tollgerdt-Andersson 2005:12) menar att flera studier har påvisat att chefen och organisationen är en viktig aspekt för en bra arbetsplats, nöjda medarbetare leder till låg sjukfrånvaro. Ledaren ska kunna se de enskilda individerna och anpassa arbetsuppgifterna till var och en och därmed skapas större arbetsglädje. En viktig aspekt är att ledaren ges tid till sina medarbetare och att de har den kunskap som behövs.

Tollgerdt-Anderssons (2005) jämförelsestudie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro visar bland annat att där sjukfrånvaron var hög hade chefen följande egenskaper: chefen skulle finnas till för medarbetarna, se och bekräfta alla, få medarbetarna att känna sig delaktiga, vara demokratisk och närvarande och alla ska ha det bra och vara nöjda. Chefen hade följande egenskaper där sjukfrånvaron var låg: målinriktad, chefen var tydlig och hade höga krav, systematisk och ordningsam. Dokumentation, struktur, uppföljning och utvärdering var viktigt samt att dessa chefer delegerade ansvarsuppgifter och arbetade med sin egen utveckling. Det framkom också att grundklimatet på arbetsplatser där sjukfrånvaron är hög har fokus på hur jobbigt och stressigt arbetet är. Medarbetarna har många önskemål på att arbetsgivaren skall göra inköp av hälsofrämjande utrustning och en del i gruppen ger intryck av viss uppgivenhet. I gruppen med låg sjukfrånvaro framkom att man har tydliga regler om hur man skall bemöta varandra, arbetat med systematiskt miljöarbete och uppföljning. Alla vet vad som förväntas av dem och vad som skall utföras (ibid).

Ledarskapet har genom tiderna förändrats. Under första delen av 1900-talet innebar chefskapet att utforma strukturer, säkra rutiner samt skapa befattningsbeskrivningar. Det ansågs att organisationerna blev mer effektiva med rätt man på rätt plats. Cheferna besatt stor makt och kontrollerade medarbetarna och deras arbetsuppgifter. Att fördela ut straff och belöningar var en självklar del av chefskapet (Ekman 2005). Straff och belöningar kan kännas förlegat men Luthans (2000) menar att nyckeln till ett effektivt ledarskap är förmågan att motivera andra personer till deras allra bästa prestationer. Finansiella eller icke-finansiella belöningar kan då vara aktuella för ändamålet. Studien utforskar bakgrunden till och vikten av att ge erkännande till sina medarbetare och hur man skall göra det. De medarbetare som svarat på studien indikerade att de högt värdesätter personligt erkännande för ett bra arbete. En klapp på axeln kan vara ett lika gott erkännande som en ekonomisk belöning och detta kan bidra till en större arbetsinsats från medarbetaren.

En del i ledarskapet är att motivera och inspirera medarbetarna till deras bästa prestationer och det som medarbetarna är beredda att bidra med. En annan del är att motivera och inspirera medarbetarna genom god kommunikation. Länken mellan ledarskap och kompetent kommunikation har inte fått tillräcklig uppmärksamhet menar Madlock (2008). När en ledare innehar förmåga att kommunicera tillräckligt effektivt får medarbetarna en högre grad av tillfredsställelse. Studiens avsikt var att undersöka samband mellan arbetsledaruppdragets ledarstil, relationärt ledarskap och kommunikationskompetens bland anställdas arbets- och kommunikations nöjdhet. Nöjda medarbetare kan anses leda till färre sjukskrivningar.

3.4 Sjukfrånvaro

Fram till mitten av 1900-talet fanns inget utarbetat socialt skyddsnät vid sjukdom för alla medborgare, men år 1955 trädde en obligatorisk sjukförsäkring i kraft. Denna sjukpenning reglerades efter inkomst och förmånerna förbättrades efter hand. Fram till början av 1990-talet betalades sjukförsäkringen ut av staten och arbetsgivaren hade inget betalningsansvar. En lagförändring införlivades under 1991 och 1992 där arbetsgivaren fick betalningsansvar för de första 21 dagarna för arbetstagare som sjukskrivit sig. Efter upprepade ändringar i systemet är arbetsgivaren nu betalningsansvarig för de 14 första sjukdagarna (Holgersson 2004).

Har man som anställd arbetat minst en månad eller sammanhängande i 14 dagar finns normalt rätt till sjuklön de första 14 dagarna i sjukperioden. Sjuklönen betalas ut av arbetsgivaren. Därefter betalar försäkringskassan ut sjukpenning. Den som är anställd ska anmäla sig sjuk till sin arbetsgivare den första dagen förvärvsarbete inte kan bedrivas. Den första sjukdagen genererar ingen sjuklön, det är en så kallad karenssdag. Efter sjunde sjukdagen krävs ett läkarintyg som lämnas till både arbetsgivaren och försäkringskassan. Läkarintyget utgör en grund för bedömning om arbetsförmågan är tillräckligt nedsatt för att erhålla sjuklön eller sjukpenning. Läkarintyget ger inte automatiskt rätt till ersättning vid ohälsa (Försäkringskassan 2009).

Ohälsotalet är enligt Försäkringskassan (2009) och Sveriges kommuner och landsting (2008:9-10) ”ett mått på den sammanlagda ersatta sjukfrånvaron från socialförsäkringen för sysselsatta. Ohälsotalet beräknas genom att summa nettodagar med sjukpenning och rehabiliteringspenning samt nettodagar med aktivitets och sjukersättning divideras med antal anställda 16-64 år inom respektive sektor. Sjukdagar med sjuklön ingår inte i ohälsotalet”. Högst ohälsotal har kommunalt anställda med 23,1 dagar, näst högst har landstingen med 20,8 dagar. Kommunen kontra stat och privata sektorer ligger högst med igenomsnitt 10 sjukdagar per anställd och år.

Angelöw (2002) beskriver olika organisatoriska åtgärder som bidrar till att främja hälsa på arbetsplatser. Dessa skapar enligt författaren en bättre arbetsmiljö och en friskare arbetsplats:

- Ett aktivt systematiskt miljöarbete
- Lagom arbetsbelastning
- Ökat inflytande och delaktighet
- Konstruktivt ledarskap
- Positivt arbetsklimat
- Kompetensutveckling
- Friskvård
- Företagshälsovård och hälsobokslut

Vingård m.fl. (2005) har gjort en studie om vilka omständigheter som påverkar långtidssjukskrivna kvinnor i Sverige inom offentliga sektorn. Syftet var att se vilka olika faktorer och samband som påverkar risken att hamna i långtidssjukskrivning. De faktorer som har undersökts är ålder, social situation och livsstil. Resultatet av studien pekar på att medförda ökade risker för att hamna i långtidssjukskrivning var ansträngda ekonomiska situationer, fetma, mobbning samt fysiska/psykiska krav i arbetet som överstiger den enskildes förmåga. Ett förebyggande arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen är viktig, men hela personens livssituation påverkar risken för långtidssjukskrivning

Att vara sjukskriven innebär många olika negativa konsekvenser för individen som exempelvis minskad inkomst, minskade sociala kontakter och ett utanförskap i samhället. Organisationen/arbetsgivaren går miste om kompetens inom området och för staten medför det en stor kostnad när individer är sjukskrivna från sitt arbete. Michailakis (2008) har gjort en sociologisk observation av problemet med den ökade ohälsan med sjukskrivningar och förtidspensioneringar som följd. Symptombaserade diagnoser såsom stress, utbrändhet och depression har ökat och medför stora kostnader för staten. Alla individer är dock inkluderade i samhällets olika sociala system, men författaren menar att genom ett avståndstagande från de symptombaserade diagnoserna kan individer med dessa diagnoser faktiskt exkluderas med katastrofala konsekvenser som följd (ibid).

Forskning som inte fokuserar på diagnoser och sociala system utan mer på förståelse är Vidmans (2007) doktorsavhandling som belyser förståelsen för hur långtidssjukskrivna upplever sin situation. Det är sällan enbart en anledning till att en individ hamnar i en sjukskrivning och många av de intervjuade uppger att stöd och initiativ från arbetsgivarrepresentanter upplevdes som positivt. Informanterna i denna studie uppger att det finns en skillnad mellan biomedicinska och psykosociala sjukskrivningsorsaker. De biomedicinska äger större legitimitet än de psykosociala (ibid).

4 TEORETISKT ANGREPPSSÄTT

Som teoretiskt angreppssätt har valts symbolisk interaktionism, rollteori och olika ledarskapsperspektiv. Dessa teorier används för att analysera vårt empiriska material och kommer att presenteras närmare i följande kapitel.

4.1 Symbolisk interaktionism

Utifrån det symboliskt interaktionistiska perspektivet är inriktningen främst språk och mening. Språket leder till att vi blir medvetna om oss själva och hur andra betraktar oss (Giddens 2007). Ett tecken är något som står för någonting annat. Rök är till exempel en signal om att det brinner. Tecken influerar beteende på så sätt att man lär sig att associera tecken till händelser. Tecken och symboler kan också skapas och språket är den största uppsättning symboler som kan identifieras (Hewitt 2002). Förekomsten av icke verbal kommunikation leder till ökat samspel med varandra i samhället och enligt detta synsätt är praktiskt taget allt samspel mellan människor ett utbyte av symboler. I samspelet med andra söks ledtrådar för att avgöra vad som är lämpligt beteende i sammanhanget och för att tolka avsikten bakom det som andra säger och gör. Perspektivet leder vår uppmärksamhet in på detaljerna i samspelet mellan människor och hur dessa skapar mening i människors handlingar (Giddens 2007).

Symbolisk interaktionism är ett utpräglat amerikanskt sociologiskt perspektiv vars rötter återfinns i filosofin om pragmatism³. Denna filosofiska tradition kan återkopplas till bland annat George Herbert Mead (f.1863-†.1931) och innehåller viktiga ledtrådar till en överblick över namnet pragmatism, den vardagliga meningen, som kan anses betyda praktisk. Sympatisörer av denna åskådning ser på levande väsen som försök att göra praktiska anpassningar till omgivningen. Som filosofer är de intresserade av de fundamentala frågorna inom psykologi: Vad är sanning? Vad är kunskap? Hur vet vi att vi vet sanningen? När svar söks på dessa frågor argumenteras att sanningen om en uppfattning, eller meningen med ett påstående, är beroende på dess praktiska konsekvenser. En uppfattning är sann om den fungerar (Hewitt 2002).

Pragmatiker ser alla individer som försöker möta kraven från omgivningen på ett praktiskt sätt och de ser på kunskap som att kontinuerligt konfrontera praktiska tester om dess nödvändighet. De ser individer som utforskar och testar sin omgivning. Sanningen är därför inte absolut utan alltid relativ till behov och intressen. Realiteten i världen är inte att något finns där ute och väntar på att bli upptäckt utan det blir aktivt skapat efter hur vi agerar i och emot världen. Mead var en stor pragmatisk filosof som menade att själ, kropp och uppförande är oskiljaktiga aspekter av den evolutionära processen som har producerat en unik mänsklig livsform (Hewitt 2002).

³ En uppfattning som hävdar att sanning är avhängig av sin nyttighet eller fruktbarhet (Svenska akademiens ordlista 2006)

För lyckade utbyten av kommunikation och maktutövning är det nödvändigt att individer kan kommunicera i enlighet med vissa normer och därigenom uppnå ett visst samförstånd. Mead betraktade samförstånd som ett villkor för sociala processer, då det inte kan anses möjligt att agera socialt utan kommunikation. Kommunikation innebär inte bara att individer skall reagera på varandra utan också förstå varandra. För att detta skall kunna uppnås optimalt krävs att man lägger samma innebörd i de ord och gester som används i kommunikationen. Dessa gester som tolkas på samma sätt av olika individer benämner Mead signifikanta symboler. Dessa utgör grunden till förståelse och bildning av samhällen (Engdahl & Larsson 2006).

När det talas om samhällen och objekt menas vanligtvis något som har materiell existens. Symboliska interaktionister använder ordet mer allmänt och på ett sätt som återspeglar en mer nyanserad syn på hur saker och händelser i omgivningen blir synliga eller materiella. Detta betraktande av objekt både som orsakas av mänsklig aktivitet och som mål för denna verksamhet har viktiga konsekvenser, människan lever i en värld av objekt, inte saker eller stimuli. Människors beteenden är inriktade på mål och syften (Hewitt 2002).

Frågor om dig själv och ditt beteende fortgår inte långt utan att du stöter på begreppen motiv och motivation. Motivation hänvisar till drivkrafter, styrkor, behov och andra egenskaper i den individ som uppmanar, eller på annat sätt riktar sitt beteende. Att tala om beteenden som motiv är att beteckna beteende som relaterat till vissa specifika enheter eller till ett konstruerat svar för att stimulera individen och säga att beteendet inträffar om motivationen existerar. Även om begreppet motivation är nödvändigt, är det förenat med fara. Det är frestande att tro att varje beteende kan länkas till en underliggande motivation. En individ äter exempelvis för att denne är hungrig, en elev jobbar hårt i skolan för att denne är motiverad att prestera. Detta antagande är felaktigt, eftersom de flesta mänskliga handlingar är mer komplicerade än de verkar på ytan. En individ äter inte bara för att denne är hungrig, man kan vara rastlös eller deprimerad, individen kan öka i vikt, ätandet får följaktligen konsekvenser. När människor medvetet omorganiserar sina fastslagna identiteter - antingen genom att uttrycka tvivel eller tillkännage en ny identitet - omorganiserar eller omvandlar de även sin motivation (Hewitt 2002).

Självkänsla ger också en viktig motiverande koppling mellan personen och den sociala ordningen. Sociala roller och gruppmedlemskap ger sammanhang inom vilka våra belägna identiteter uppstår och våra sociala och personliga identiteter utvecklas. Ett av de viktigaste sätt på vilket vi säkrar vår självkänsla är genom vårt engagemang för och identifiering med den sociala världen. Människan söker positivt värderade identiteter. De söker efter sätt att bete sig som inte bara kommer att ge dem möjlighet att säkra sina mål utan även att erhålla godkännande av andra. Ibland söks godkännande från andra genom att efterlikna dem och deras beteende (Hewitt 2002).

Mead menade att det sociala livets verklighet är synonymt med den sociala interaktionen mellan människor. Individen måste vara medveten om sig själv som en person bland andra i sin omgivning. Människans förmåga att reflektera över sig själv, till skillnad från djuren, är därför unik. Språket är enligt Mead lösningen till denna reflektionsförmåga. Kommunikation sker genom utväxling av verbala och icke-verbala symboler (Hughes & Månsson 1988).

Grunden för normativa handlingar⁴ representerar enligt Mead ett rollövertagande. Begreppet innebär att man sätter sig själv in i den andres ställe och bemöter sig själv med samma attityd som den andra individen gjort (Engdahl & Larsson 2006). Ett annat sätt att beskriva detta rollövertagande är att likna detta vid empati⁵, att sätta sig in i andra individers tankar och känslor och hur de fastställer sin uppkomna situation (Trost & Levin 1996). Den andra kan vara en enskild människa, en grupp eller hela samhället. Vi är alla intresserade av vad andra tycker om oss och det påverkar vårt beteende. En grupp av människor som har en attityd gentemot mig själv som jag accepterar kallar Mead för den generaliserade andra (Eskola1985).

4.2 Rollteori

Ordet roll kan sägas härröra från den pappersrulle som skådespelarna i det antika Grekland använde sig av innan de läst in sin roll. En roll kan sägas vara summan av de krav och förväntningar som omgivningen tillskriver en viss uppgift eller befattning. När förväntningarna på rollen, eller rollbeteendet, inte infrias reagerar omgivningen. Exempel på roller kan vara könsroller, yrkesroller eller åldersroller (Maltén 1992).

I vardagligt tal associeras ordet roll med något man spelar och att det inte är äkta, men inom grupp psykologin har ordet en annan betydelse. Där menar man enligt Granér (1991) att individen oupphörligt placerar sig i olika sociala roller beroende på situation. Tornstam (1998) skriver att vi människor genom hela livet har olika förväntningar på oss själva och vi har också förväntningar på andra människor. Våra rollförväntningar omvandlas i vårt reella beteende genom utförandet av dessa roller. Våra förväntningar skiljer sig åt när det gäller olika kategorier av människor och även på oss själva.

Roller är bland de mest använda begreppen i samhällsvetenskap. Tyvärr är det också bland de svårare att få grepp om. Många sociologer anser att dess användning avviker från det sätt som den symboliska interaktionismen använder dem. Enligt det symboliska interaktionistiska perspektivet betonar tillvägagångssättet att roller inte är en position där en fast lista med uppgifter bifogas. Istället betonas tre relaterade idéer. Dessa idéer understryker den pragmatiska och den kreativa förmågan hos människor snarare än deras tendenser att följa strikta tidtabeller och regler (Hewitt 2002).

Först betonas att deltagarna i en social situation får en känsla av dess struktur, det är då en situation definieras. Deltagarna vet vilka som är närvarande och vad som kommer att inträffa, de kan kognitivt strukturera situationen i fråga om roller. Den andra tanken är att en roll är en yttre form eller gestalt - inte en lista över arbetsuppgifter, men snarare en organiserad uppsättning idéer eller principer som människor använder för att veta hur man beter sig. Till sist kan en roll ses som en resurs som deltagare i en situation värvar för att bedriva sina aktiviteter. Människor använder roller, vilket innebär att de sätter in sina kunskaper i roller för att uppnå sina individuella och gemensamma mål (Hewitt 2002).

⁴ en handling som orienterar sig efter ett värdeimpregnerat normsystem som är gemensamt för en grupp av människor (Parsons 1961:75 i Engdahl & Larsson 2006:53)

⁵ förmåga till inlevelse i andra människors känslor (Svenska akademiens ordlista 2006).

Rollteori består av fyra viktiga termer enligt Trost och Levin (1996). Dessa är positioner, förväntningar, roller och beteenden. Position finns i alla grupper där det finns något slags gemenskap. En position förutsätter andra relaterande positioner. En chef är en position under förutsättningen att medarbetare finns. Det finns normer över hur man skall bete sig i vissa positioner. Vissa av dessa är nedteknade som lagar. Andra är oskrivna, men det finns en medvetenhet om dem hos individer. Roller representerar de begrepp som omfattas av de processer som finns kring positionerna och förväntningarna vilket leder till ett visst beteende. Beteendet är det som en individ gör/inte gör och tänker.

Förväntningarna på en person i en yrkesroll kan vara formella och knytas till en individs position eller status på arbetsplatsen och dessa förväntningar måste infrias när man har valt en specifik yrkesutbildning (Lennéer Axelson & Thylefors 2005). Ett exempel på detta kan anses vara en undersköterska eller biståndshandläggare som måste arbeta i enlighet med Socialtjänstlagen. De formella yrkesrollerna håller på att luckras upp till förmån för mer informella förväntningar på yrkesrollerna. Genom att yrkesrollerna förändras av både yttre och inre orsaker kan det ge upphov till konflikter inom en arbetsgrupp. Ofta kan generationsskillnader också påverka konfliktsituationerna och ett exempel på detta kan vara en yngre undersköterska som kommer hem till en äldre kund. I denna situation har de båda individerna olika förväntningar på yrkesrollen, vilket kan ge upphov till en konflikt (ibid).

4.3 Medarbetarroller

Medarbetarrollen genererar inte lika stor uppmärksamhet som ledarrollen, men dennes roll är viktig för en effektiv verksamhet. Kelley ([1991] citerad i Lennéer Axelson & Thylefors 2005:94-96) karaktäriserar medarbetarna i fem olika roller: de effektiva som är oberoende och kritiskt tänkande är aktiva i sin medarbetarroll. De alienerande är självständiga men passiva, ja-sägarna är aktiva, lojala och bidragande. Fåren är okritiska, osjälvständiga och behöver bli pådrivna. Överlevarna befinner sig någonstans mellan de övriga fyra rollerna och de har tillägnat sig ett situationsanpassat medarbetarskap och förändrar sin roll efter ledarskap och krav. Enligt Kelley är ja-sägare och överlevare de vanligaste medarbetarrollerna (ibid).

4.4 Ledarskapsperspektiv

Nedan presenteras några olika perspektiv på ledarskap, dessa är det strukturella perspektivet, Human Resource perspektivet, det politiska perspektivet och det symboliska perspektivet. Samtliga perspektiv är hämtade ur Bolman och Deal (1997 och 2007). Vi kommer att börja beskriva det strukturella perspektivet.

Det strukturella perspektivet uppstod i början av 1900-talet när formella organisationer var relativt nya som företeelse. Tidigare var det mer vanligt med en patriarkalisk organisation där en individ styrde med järnhand efter eget tycke. Problem som uppstod åtgärdades genom omstrukturering. Ledarens/chefens uppgift är att fördela arbetsuppgifter och samordna roller utifrån ansvar och kunskaper, att anpassa strukturen efter uppgifterna. Styrkor med det perspektivet är att det finns tydliga riktlinjer som medför att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Människor kan åstadkomma mer i grupp än individuellt. Svagheter är att perspektivet kan uppfattas som byråkratiskt och rigid. Resurser och energi kan fördelas på fel sätt. Begränsningar som sätts kan även leda till motstånd och ökad frånvaro (1997).

Ett annat ledarskapsperspektiv är Human Resource - (HR). Det perspektivet fokuserar på förhållandet mellan individ och organisation. Organisationen och individerna har behov av varandra. Organisationen är i behov av idéer, energi och kunskaper som delges av individerna i organisationen för att kompetensutvecklas. Individerna behöver karriär, lön och utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder. Perspektivet menar att individerna ska

ges möjlighet till större utrymme för att påverka de beslut som rör arbetsuppgifter och arbetsförhållanden. Detta bidrar till att medarbetarna blir tillfredsställda med sitt arbete. Organisationen bör därför anpassa arbetsuppgifterna till individens behov så långt det är möjligt. Att anställa rätt personer och belöna dem är en del av HR perspektivet. Medarbetarna skall betraktas som en investering och inte som en kostnad. Trygghet, vidareutbildning, del av vinsten samt att rekrytera internt bidrar till en större motprestation från medarbetarna. Styrkan är att om passformen mellan parterna är bra gynnas båda. Individerna får ett bra arbete och organisationen behåller kompetens och arbetsinsatser. Svagheter är att om kostnaderna skall minskas i ett företag drabbas ofta medarbetarna och man förlorar kompetens och lojalitet. När passformen mellan individ – organisation är dålig och man inte kan hantera dynamiken i grupper och relationer drabbas båda parter negativt. Individerna kan uppleva frustration och därför distansera sig (2007).

I det tredje, det politiska perspektivet, kan sägas att organisationer utgör koalitioner bestående av individer med olika mycket makt och olika mycket tillgång till resurser som har ett ömsesidigt beroende av varandra. Den politiska aktiviteten framträder tydligare då man har olika ståndpunkter än när man befinner sig på samma nivå liksom om resurserna i organisationen är knappa. Det kan ge upphov till en annan politisk fråga – makt. Makt betraktas som en av flera komponenter när det gäller inflytande och det finns olika sorters makt såsom positionsmakt, tvångsmakt eller personlig makt. Perspektivet betonar social kontroll och rationella normer. Konflikter betraktas som ett problem som stör målet och organisationen har ständigt brister på resurser. Fokus ligger inte på att lösa konflikterna utan inriktningen är strategi och taktik. Det finns dock ingen garanti för att den som får makt brukar den på ett rättvist sätt. Förhandling är ur ett politiskt perspektiv centralt för allt beslutsfattande. Det är nödvändigt när två parter med skilda intressen måste uppnå en överenskommelse. Några strategier för att uppnå överenskommelser är att skilja person från problem och fokusera på intressen, inte positioner. Att söka efter möjligheter som gör att båda parter kan känna sig som vinnare och hålla sig objektiva är också lämpliga strategier. En styrka för medvetna personer är att det finns möjligheter att skapa nätverk och utforma dagordningar som gagnar så många som möjligt. En svaghet är att politiska spel och intriger kan uppfattas som destruktiva (1997).

Till sist belyser det symboliska perspektivet att organisationer ständigt förändras. Karaktären hos en organisation meddelas tydligt genom symboler som uttrycker en organisations kultur. Dessa utgörs av de uppfattningar och åsikter som finns bland individerna. Individer framkallar olika symboler för att finna riktlinjer som ligger till grund för att skapa förtroende. Perspektivet menar att man ska betrakta organisationen och individernas egen del som något nytt och annorlunda, samt att hitta bra och nya lösningar på gamla problem. Det symboliska perspektivet menar att själva grunden för goda prestationer är att klimatet i arbetsgruppen är bra. En grupp med en bra sammanhållning släpper sällan in nya gruppmedlemmar. Det blir svårare att bli accepterad om man som ny medlem är annorlunda, ifrågasätter eller hotar de gällande normer, värderingar och handlingsmönster som finns. En av fördelarna är att en kreativ chef som har god förmåga att leda och skapa en bra kultur på arbetsplatsen kan få topprestationer som resultat. En nackdel är att det måste finnas tid och plats för dessa ritualer och lekar (2007).

5 METOD

Eftersom uppsatsen handlar om att skapa förståelse för medarbetarnas upplevelser valdes en kvalitativ ansats, med intervjuer som grund. Kvalitativa metoder passar bra när man söker djupare kunskap om fenomen som inte är mätbara; exempelvis hur informanterna upplever eller påverkas av ledarskap och sjukfrånvaro. I kvalitativa metoder fokuseras det på att karaktärisera framträdande drag hos ett fenomen. En annan egenskap inom den kvalitativa metoden är mångsidigheten (Repstad 2006).

5.1 Informanter och urval

Studien genomfördes i en mindre och en större kommun. Statistik från Sveriges kommuner och landsting (2009) visar att den mindre kommunen där studien är utförd har 7 774 medarbetare, medan den större kommunen har 14 430 medarbetare. Dessa siffror representerar alla arbetsställen i kommunen, således inte bara vård och omsorg. Utifrån sjukfrånvaroredovisningen kan utläsas att kommunen med färre medarbetare har en total sjukfrånvaro på 7 % och kommunen med fler medarbetare har en total sjukfrånvaro på 5,2 %. Den mindre kommunen ligger högre i procenttal inom alla kategorier såsom långtidssjukfrånvaro, sjukfrånvaro kvinnor, sjukfrånvaro män och sjukfrånvaro inom åldersgrupper. Grunden för det statistiska underlaget är 277 kommuner i hela Sverige under 2008. Minimivärde som redovisats är 3,5 % och maxvärde är 10 %. Genomsnittet i undersökningen ligger på 6,5 %. Här kan utläsas att den mindre kommunen ligger 0,5 % högre än genomsnittet och den större kommunen 1,3 % under genomsnittet. Detta genomsnitt av sjukfrånvaro har dock ingen påverkan för vårt urval.

Kriterier för att få delta i studien är att man arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar i en kommunalt driven verksamhet. Informanten skall också inneha en gymnasial utbildning med inriktning mot vård och omsorg och ha arbetat med personer med psykiska funktionsnedsättningar under minst två år. Vi önskade så stort åldersspann som möjligt och en jämn fördelning mellan könen. Vi valde dessa olika kategorier för att få en bredare bild av hur man som medarbetare upplever att ledarskapet påverkar sjukfrånvaron. Båda arbetsplatserna har relativt nyligen fått nya chefer tillsatta, detta gav ytterligare en dimension för vår studie att informanterna besitter erfarenheter om olika ledaregenskaper. Informanterna nåddes efter erhållet muntligt tillstånd av två verksamhetschefer inom dessa två kommuner. Efter muntligt löfte mailades ett missiv (bilaga 1) ut till respektive verksamhetschef som vidarebefordrade missivet till sina medarbetare. Antal intresseanmälningar till studien var tio stycken. Då det endast var två män som visade sitt intresse valdes dessa. Kvinnorna valdes ut med ålder som utgångspunkt då vi ville ha så stort åldersspann som möjligt i vår studie. Åldern på informanterna som utvaldes var 40-60 år. Vårt mål var att det skulle vara hälften män och hälften kvinnor, men som Repstad (2006) skriver bör man inte kasta bort tiden på ointresserade individer och därför försökte vi inte övertyga fler män att delta.

5.2 Intervjuns genomförande

Den vanligaste kvalitativa metoden är en informantintervju. Det är en muntlig metod där intervjuaren styr samtalet så lite som möjligt (Halvorsen 1992). I en kvalitativ undersökning kan intervjuaren vara flexibel i sina frågeställningar och möjlighet att ställa följdfrågor finns. Det finns också möjlighet att utföra kompletterande intervjuer om nya frågeställningar framkommer (Repstad 2006). När vi som forskare är intresserade av sociala händelser som skett över tid valde vi följaktligen att genomföra en intervju. Detta kan benämnas som en narrativ ansats där informanterna ombeds berätta om vad som lett fram till den aktuella situationen. Inom den här typen av intervju är forskaren intresserad av att informanterna

berättar så mycket som möjligt (Hydén 2008). Berättandet står följaktligen i centrum och genom att lyssna till berättelser söks en förståelse för mänskliga beteenden. Utifrån detta kan kunskap byggas om hur människor konstruerar bilder av sig själva och sina problem samt hur hjälparen skapar en bild av människan och dess problem (Larsson m.fl. 2008). Innan genomförandet av intervjuerna arbetade vi fram ett temaformulär med relevanta diskussionsfrågor för att kunna uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Intervjuerna baserades på dessa teman (se bilaga 2) för att få informanterna att beskriva sina upplevelser så fritt som möjligt. Kvale (1997) beskriver detta som en halvstrukturerad intervju där guiden/temat är en översikt över de områden som intervjun skall omfatta och intervjuaren har underfrågor som stöd för att intervjun skall fortlöpa optimalt.

Innan intervjun inleddes ägnades några minuter åt småprat för att bekanta oss lite med varandra. Kvale (1997) menar att de första minuterna av intervjun är väsentliga på grund av att här värderar informanten intervjuaren innan denne medger sig att öppna sig och berätta om sina erfarenheter och känslor för en främmande individ. Hydén (2008) menar att i mötet mellan informant och intervjuare existerar en sorts förförståelse som avser berättaren och det som skall förmedlas. Det kan vara av vikt att informanten känner sig trygg med intervjuaren och vågar öppna sig för samtal. Eftersom båda författarna tidigare genomfört praktiktid på informanternas arbetsplatser upplevde vi att informanterna kände sig trygga med oss och det kan ses som en fördel. Nackdelen kan vara att informanterna även har kunskap om att båda författarna har en god relation med respektive chef och att informanten inte skulle våga kritisera chefen på ett negativt sätt. Vi valde att genomföra intervjuerna på informanternas arbetsplats. Detta val av plats gjorde vi medvetet på grund av att platsen har en stor betydelse för resultatet och att informanterna känner sig hemma och trygga i denna miljö. De andra medarbetarna på arbetsstället som inte deltog var väl informerade om att det var viktigt att vi fick sitta ostörda i rummet (jfr Repstad 2005).

Informanterna informerades om studiens syfte och att deras medverkan var frivillig samt att de när som helst hade möjlighet att avbryta sin medverkan. De informerades även om att det empiriska materialet endast kommer att användas som underlag för vår forskningsstudie och att all data makuleras vid studiens slutförande. Samtliga informanter tillfrågades om deras medgivande till att spela in intervjun på band och samtliga informanter godkände detta. Fasta frågor som ålder, kön, utbildning och antal år i arbetet ställde vi innan intervjun började bandas. Detta utförde vi på samma sätt med alla informanter. Vi som intervjuare skapade en god relation med informanten genom att visa intresse, förståelse och lyssna intresserat på vad informanterna berättade. Vår uppgift var också att fånga upp det som sades mellan raderna. Detta är speciellt viktigt om informanten skall berätta något skamfyllt, känsloladdat eller kritiskt. Vid eventuella oklarheter tillfrågades informanten om vi uppfattat utsagan på ett korrekt sätt. Innan intervjutillfället var vi väl medvetna om den mellanmänskliga dynamiken som kan uppstå under intervjusituationer och som kan medföra att positiva och negativa känslor kan uppkomma (jfr Kvale 1997). Nackdelar med intervjuer är att intervjuarens personlighet och arbetssätt kan påverka resultatet. Informanterna kan också svara på ett visst sätt för att ge ett gott intryck eller för att inte verka okunniga. Svaret kan bli ett sådant som de tror att intervjuaren vill höra (jfr Halvorsen 1992). Intervjuaren bör ha omdöme nog för att veta hur långt han/hon skall vidareutveckla informantens svar. Vi upplevde att detta fungerade med vissa informanter som pratade mycket och öppet, men vi upplevde att det fungerade mindre bra med andra som var mer inbundna. Till våra teman arbetsförhållanden, ledarskapskultur, ledarskap, motivation och sjukfrånvaro hade vi även konstruerat underfrågor som stöd. Detta om informanten upplevdes som fåordig och inte svarade utförligt på temafrågorna. Vår ansats var att underfrågorna inte skulle styra intervjun i allt för stor

utsträckning, vår förhoppning var att samtalet skulle flyta fritt och att informanterna berättade så mycket som möjligt öppet. Det var en fördel att bända intervjuerna för att få med exakt vad informanten sade och få en möjlighet att återge citat. En annan fördel är att man kan koncentrera sig på informanten och samtalet. Antecknar man är det svårt att hålla samtalet flytande och följdfrågor kan missas. När man bandar en intervju fångar man även upp olika röstlägen som man inte kan få med när man antecknar (jfr Repstad 2005). Vi transkriberade alla intervjuer direkt efter intervjutillfället och banden raderades omgående.

5.3 Analyismetod

Analyssättet har inspirerats av hermeneutiken som betyder tolkning av texter. Syftet är att erhålla en giltig och gemensam förståelse av textens mening. Forskningsintervjun är ett samtal där den muntliga dialogen förvandlas till text som skall tolkas (Kvale 1997). Den centrala tanken inom hermeneutiken är att ”meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten” (Alvesson & Sköldberg 2008). Omvänt kan sägas att helheten består av delar och kan därför endast förstås ur dessa. Denna tolkning kan liknas vid en cirkel eller spiral och genom att belysa olika delar i taget och alternera mellan helhet och del kan en större förståelse för det empiriska materialet uppnås. En inriktning inom hermeneutiken är den empiriska objektiviserande hermeneutiken där förståelsen förknippas med empati och att man försöker leva sig in i aktören/individens situation för att förstå dennes handlingar (ibid). Genom att lyssna på informanternas utsagor och tänka oss in i deras situation försökte vi skapa en förståelse för deras upplevelser. Sanning inom hermeneutiken är synonymt med avslöjandet av icke tidigare kända förhållanden och rimligheten i resultatet bedöms genom en kritisk granskning av de argument som lämnats. Resultatet är således inte slutgiltigt utan den hermeneutiska processen kan alltid fortsätta så länge någon forskare finner värde i den (ibid). När intervjuerna hade transkriberats läste vi igenom dem för att få en helhetsbild. Därefter skapades kategorier utifrån informanternas berättelser. Därefter återgick vi till helheten och upplevde då att vi hade en mer reflekterande tolkning av helheten. Detta upprepades på varje tema för en analys tillsammans med det teoretiska angreppssättet.

5.4 Förförståelse

Vår förförståelse inför denna forskningsstudie grundar sig främst på vår utbildning, praktik och egen arbetslivserfarenhet. Författarna kom under praktiktiden i kontakt med arbetsgrupper där det fanns konflikter av olika aspekter mellan medarbetare/medarbetare och chef/medarbetare. I arbetsgrupperna har det tidigare varit konflikter men av olika anledningar har konfliktsituationen blivit bättre och i båda arbetsgrupperna har cheferna relativt nyligt bytts ut. Ämnet gjorde oss intresserade av vad det är för egenskaper en ledare som har låg sjukfrånvaro besitter. Båda författarna har lång arbetslivserfarenhet och vi har även arbetat i olika gruppkonstellationer. En författare har arbetslivserfarenhet från vård och omsorg och den andra författaren från handelsbranschen. Enligt vår uppfattning har detta medfört att vi kompletterat varandra väl.

5.5 Validitet och reliabilitet

Validitet är ett annat ord för sanning. Validitet har som mål att man mäter det som är relevant i sammanhanget att mäta. En forskare kan inte säga att forskningsstudien är giltig när endast några få fall har redovisats. Om en forskare inte kan redovisa sin studie eller om vissa skäl eller metoder redovisas men inte andra är studien inte giltig (Silverman 2001). För att säkerställa validiteten i studien har båda författarna lyssnat igenom banden samt grundligt läst igenom de transkriberade intervjuerna ett flertal gånger. Allt som informanterna delgivit oss är noggrant återgivet.

Med reliabilitet eller tillförlitlighet menas att en mätning är stabil och inte utsatt för slumpinfltelser dvs. att intervjuaren frågar på samma sätt och att situationen skall vara lika för alla när de svarar på frågorna. Detta blir ett problem då man förutsätter ett statistiskt förhållande. Ur ett symboliskt interaktionistiskt synsätt är utgångspunkten att vi hela tiden deltar i processer och då kan skilda resultat vid skilda tidpunkter förväntas (Trost 2001). Reliabiliteten i studien bygger på att samma teman användes vid intervjuerna och i samma ordningsföljd. Intervjuerna försökte leda informanten tillbaka till temat när sidospåret blev för stort. Samtidigt var det en tanke med temat att informanten skulle prata fritt och intervjutillfällena var inte identiska.

När en intervju är bandinspelad och transkriberad kan tillförlitligheten i tolkningen allvarligt försvagas av en underlåtenhet att transkribera till synes triviala, men ofta avgörande, pauser och överlappningar. Tillförlitlighet avser graden av överensstämmelse med vilka fall som hänförs till samma kategori av olika observatörer eller av samma observatör vid olika tillfällen. För att tillförlitlighet skall beräknas åligger det forskaren att dokumentera sitt tillvägagångssätt och att visa vilka kategorier som har använts konsekvent (Silverman 2001). Vid transkriberingen av intervjuerna dokumenterades pauser, suckar, skratt och förändringar i röstläget för att kunna återberätta informantens utsaga så korrekt som möjligt. Enligt vår upplevelse var det en fördel att banda intervjun då vi hade möjlighet att ställa följdfrågor och be informanten utveckla svaren om vi uppfattade dem som otydliga.

6 ANALYS

Teman som låg till grund för intervjuerna var arbetsförhållanden, ledarskap, motivation och sjukfrånvaro, men efter genomgång av det empiriska materialet växte andra temarubriker fram. I analysen presenteras dessa teman med följande rubriker; organisation och struktur, chef och ledaregenskaper, stöd och stimulans, kommunikation och dialog samt drivkraft och utveckling. Sjukfrånvaro har ingen egen rubrik då den anses genomsyra de övriga teman som framkommit under intervjuerna. Informanterna från den mindre kommunen betecknas IP 1-3 medan informanterna från den större kommunen betecknas IP A-C. Chef/ledare kommer fortsättningsvis i texten benämnas som chef.

6.1 Organisation och struktur

Medarbetarna uppger att organisationen satsar på hälsofrämjande åtgärder och att de har möjlighet att träna eller utföra andra aktiviteter på arbetstid så länge det inte krockar med verksamheten. IP B uppger att friskvård är en bra motivationsfaktor för att minska sjukskrivningar och säger att många kollegor tränar på Frisks & Svettis för att hålla igång, men han själv är inte intresserad av den typen av motion. IP 3 tycker att friskvård är bra om sjukskrivningar skall undvikas. Det behöver inte bara vara att träna utan det kan vara att åka ner till staden och fika eller äta lunch och informanten uttrycker det så här:

”Det är ju jätteskönt för då stärker man ju sig och blir piggare och gladare. Annars har det ju dragits in ganska mycket på vikarier och så och vi får jobba kort, det blir slitsamt naturligtvis när man jobbar heltid” IP 3

Informanterna talade även om organisering och struktur som betydelsefullt. IP 3 upplever att den ekonomiska åtstramningen i kommunen påverkar arbetet och att personaltäteten har minskat. Som exempel ges att vikarier inte tillsätts i lika hög grad som tidigare och detta blir slitsamt för den ordinarie personalen. Samtal och diskussion om ekonomiska besparingar bidrar också till att medarbetarna känner en trötthet. Detta kan relateras till Melén och Bjerstedt (2005) som beskriver att ett sätt att effektivisera organisationen är att genomföra personalnedskärningar och att medarbetarna skall leverera samma kvalitet på tjänsterna som innan nedskärningarna. Vi kan även relatera detta till Vingård m.fl. (2005) som berör faktorer i anknytning till långtidssjukskrivning och enligt arbetsmiljölagen (1 kap 1 §) har arbetsgivaren huvudansvaret för att förebygga att medarbetarna inte utsätts för ohälsa.

IP 2 uppger att skillnaden mellan tidigare chefer och nuvarande chef är att många av de tidigare cheferna var kontorschefer som inte haft eller velat ta till sig den praktiska kunskapen om kunderna. De har mest skött det administrativa och då har inte samma diskussion runt kundernas behov förts. Informant IP B uppger att det var en annan administrativ uppbackning förr och då fanns mer tid för cheferna att vistas ute i verksamheten, oavsett storlek på boendet. Tollgerdt-Andersson (2005) menar att chefen och organisationen är en viktig del för arbetsplatsen och att ledaren tar sig tid för sina medarbetare och att de besitter relevant kunskap inom verksamheten. Enligt den symboliska interaktionismen (Engdahl & Larsson 2006) är det viktigt för kommunikation och maktutövning att chef/medarbetare har förmåga att kommunicera i enlighet med givna normer.

Arbetsplatsträffar som genomförs varannan vecka upplevs som ett bra forum för att diskutera olika utvecklingsmöjligheter både individuellt och inom arbetsgruppen, vilket enligt Hewitt (2002) ger en känsla av struktur och det är då en situation definieras. IP C uppger att de hade handledning på hennes tidigare arbetsplats och till en början saknade hon det men nu tänker hon inte på det för att hon anser att de har varandra i arbetsgruppen och en bra chef att diskutera olika dilemman med. IP A berättar sin upplevelse på följande sätt:

”Vi får påverka på våra arbetsplatsträffar där går vi igenom olika grejor om det är något speciellt. Ja, vi blir ju tillfrågade vad vi tycker och så, det är inte bara så att chefen sitter och bestämmer för det gör hon ju inte”. IP A

Informanterna uppger att de känner sig mer delaktiga nu än tidigare och IP 2 menar att för hans del beror det på att nattpersonalen fått tydliga arbetsrutiner och kontinuerliga möten. Han uppger att den nuvarande chefen följer uppsatta rutiner mer än vad de andra cheferna gjort och detta upplevs som mer professionellt. Trost och Levin (1996) menar att en chef är en rollposition under förutsättning att medarbetare finns och att det finns normer för hur man skall bete sig i vissa positioner. Informanten upplever att rollpositionen framträder tydligare när arbetsrutinerna är nedtecknade och efterföljs. Lenéer Axelson och Thylefors (2005) skriver att vi som individer har olika förväntningar på yrkesrollen och när medarbetarna har olika uppfattningar om dessa förväntningar kan konflikter uppstå. Det underlättar därför om arbetsrutinerna är korrekt implementerade. Detta kan även relateras till en styrka i det strukturella perspektivet som enligt Bolman och Deal (1997) är att när det finns tydliga riktlinjer som gör att medarbetarna vet vad som förväntas av dem uppstår en trygghetskänsla. Informanterna betonar att möten, arbeta mot samma mål och idéer och förslag är viktiga för delaktigheten. En informant uttrycker sig på detta sätt:

”Ja, jag engagerar mig i saker och ting och känner mig delaktig, inte bara låter det vara och tänker; att det här får andra ordna för många släpper saker och skiter i det helt enkelt och hämtar ut sin lön den 27:e bara, men då blir man ju inte delaktig när man bara sitter och gnäller över allting...” IP 3

Informanterna upplevde överlag att det var utvecklande att jobba med kunderna och tyckte att det fanns bra utvecklingsmöjligheter inom organisationen och möjligheter att få vara tjänstledig för studier om man vill. IP B utvecklas mest som människa (och det är genom kunderna) och IP C anser att hon utvecklas hela tiden i sin yrkesroll och som person, det är en ständig förändring. Dessa förändringar kan enligt Lenéer Axelson och Thylefors (2005) knytas till medarbetarens status eller position på arbetsplatsen. De flesta medarbetare har haft förmågan att förändra sina roller efter organisationens krav och sociala situationer. IP 1 var utvecklingsledare i organisationen men det fungerade inte och hon ser som utveckling att söka en annan tjänst. Sett ur det symboliska perspektivet har denna medarbetare enligt Engdahl och Larsson (2006) svårt att acceptera organisationens nya roll och sin egen roll i organisationen. Medarbetaren kan sägas ha svårigheter med den nya strukturen och kan inte själv finna sin plats i denna, den empatiska förmågan brister i detta. Eskola (1985) skriver att alla medarbetare i en organisation är intresserade av vad andra anser om dem och det påverkar vårt beteende. Detta kan inte sägas gälla denna medarbetare som uttrycker sin ståndpunkt tydligt.

IP 3 har varit sjukskriven som längst i två månader och det var efter en turbulent tid på en arbetsplats hon lämnade samtidigt som hon genomgick en skilsmässa. På den nya arbetsplatsen upplevde informanten arbets sättet som lika dåligt som den arbetsplats hon lämnat. Efter att ha arbetat sex månader på den nya arbetsplatsen orkade inte hon arbeta längre utan blev sjukskriven. Informanten beskriver att hon var utmattad och inte orkade ta sig ur sängen, men familjen hade skaffat en hundvalp och hon var tvungen att gå ut med den, vilket hon såg som sin räddning. Informanten upplevde att det var alldeles för kort tid att vara hemma i två månader. Hon hade fullt stöd från sin chef som ansåg att hon borde vara hemma längre, men informanten beskriver att hon inte orkade med försäkringskassans regelverk. Informantens berättelse bekräftas av Vidmans (2007) avhandling att det inte är enbart en anledning till att en individ hamnar i sjukskrivning. I informantens fall var det både privata och arbetsrelaterade faktorer som spelade in. Michailakis (2008) beskriver att detta innebär både förlorad kompetens för organisationen och ökade kostnader för staten. Enligt Fjaestad och Wolvén (2006) är det två olika förklaringar till ökade sjukskrivningar; dels den psykosociala arbetsmiljön som kan upplevas som otillfredsställande, dels för generösa ersättningssystem. Informanten upplevde inte att ersättningssystemen var för generösa och uttrycker det på detta sätt:

”Idag är det svårt att vara sjukskriven, man ska nästan vara frisk för att vara sjuk. Försäkringskassan höll på och hotade och tjafsade och man var tvungen att hålla på med papper och jag hade ingen ork, gud hur dom höll på. Och vi som har de här lång skiften; nä det gick inte sa dom. Nä jag skiter i det sa jag då och så började jag heltid på en gång” IP 3.

En tanke med det symboliska interaktionistiska perspektivet är att en roll är en företeelse, och inte en lista över arbetsuppgifter som ger indikationer på hur en medarbetare ska förhålla sig på arbetsplatsen. Jämförelser kan göras med HR perspektivet (Bolman & Deal 2007) där medarbetarna skall betraktas som en investering och inte som en kostnad. Trygghet och vidareutbildning bidrar till en större motprestation. Det politiska perspektivet är också relevant; här fokuseras på intressen och inte positioner samt att alla skall känna sig delaktiga. Det symboliska perspektivet betonar att arbetsplatsträffar skall ha betydelsen att se medarbetarna ur nya perspektiv och att man gemensamt skall finna nya lösningar på gamla problem.

6.2 Chef och ledaregenskaper

Samtliga informanter förutom en anser sig vara nöjda med nuvarande chefers egenskaper för att leda verksamheten framåt men åsikterna varierar något. IP 2 anser att det är dåliga ledaregenskaper om chefen inte har kvalificerade kunskaper för befattningen och inte är anträffbar i tillfredsställande grad. IP 1 tycker att en chef är en person som bestämmer utan att lyssna och bestämmer att ”så här är det”. En ledare lyssnar och har förmågan att sammanställa vad medarbetarna tycker och kan hålla diskussionen levande. I tidigare forskning påvisas kommunikationens betydelse (jfr Madlock 2008 samt Henriksson och Wennberg 2009). IP 1 menar att en chef påpekar hela tiden att det är jag som bestämmer, men en ledare behöver inte göra det; det är underförstått. Hon anser att hennes nuvarande chef har en chefsstil på sitt ledarskap. IP 2 säger först att han inte vet, men resonerar sig så småningom fram till att ordet chef har sämre klang och känns gammalmodigt medan en ledare leder verksamheten och liknar detta vid en lagledare inom idrotten. Det är lättare att följa en ledare för att man vill det medan en chef är någon man lyder. Han anser att den nuvarande chefen är en chef på pappret men att hon leder verksamheten och därigenom blir en ledare. I Henriksson och Wennbergs (2009) studie finns tre lyckosamma faktorer för gott ledarskap; kommunikation, målmedvetenhet och ekonomi. Detta kan sägas vara en blandning av hårda och mjuka

faktorer. Här kan också relateras till de fyra ledarskaps perspektiv som Bolman och Deal (1997 & 2007) beskriver. Efter informanternas utsagor kan sägas att de önskar en chef som besitter ledaregenskaper från varje perspektiv.

IP2 berör även det faktum att det är olika beroende på vad man som medarbetare har för personliga åsikter om arbetsledaren och uttrycker det så här:

”En chef har vi ju haft... så att säga.... Det har vi ju alltid haft... men vi har inte haft en chef som leder. Alla de som har varit här har ju varit våran chef men de har ju inte lett... utan de har bara chefat...” IP2

Detta medan IP 3 har uppfattningen att chef och ledare är samma begrepp. Hon uttalar att en bra chef skall vara jordnära och lätt att prata med och ändå kunna bestämma på ett rättvist sätt. Informanten tycker att det är svårt att kategorisera sin nuvarande chef men kommer ändå fram till att hon har vuxit in i en ledarroll. IP A tycker att ordet chef låter hårt och en ledare associerar hon mer med någon som är delaktig och närvarande i det praktiska arbetet. En ledare är också en person som bekräftar. IP B har en annan syn och anser att det beror på vad man lägger för betydelse i begreppen. En ledare låter mer som någon som styr och leder, en chef är lyhörd och på samma nivå samtidigt som det kan sägas vara en befattning där man har avgörandet. Enligt hans definition är den nuvarande chef en chef eftersom hon är lyhörd och på samma nivå. Hon sätter sig inte heller över andra människor. Maltén (1992) skriver om infriandet av roller. Medarbetarna har tillskrivit sina chefer olika roller utifrån sina krav och förväntningar och dessa chefer har haft förmågan att infria medarbetarnas förväntningar. Enligt Granér (1991) innehar dessa chefer också förmåga att förändra sina sociala roller beroende på de olika medarbetarnas behov och situationer. IP C associerar ledare till en informell ledare i arbetsgruppen medan en chef är någon man kan vända sig till och som tar tag i problem och har det yttersta ansvaret. IP C:s definition av en chef stämmer väl överens med Nordstedts (1988) definition av ordet chef. Hon ser sin chef som en chef och uttalar att hon skulle se henne mer som en ledare om hon var mer närvarande i arbetet. IP 3 upplever sin chef på följande sätt:

”Det känns bra att vi har den chef som vi har som låter oss ha olika ansvar som hon har delegerat ut och att hon ger oss frihet under ansvar. Det finns ju de chefer som inte vågar delegera utan bara vill styra och ställa och vill ha insikt i allt. Det skulle jag känna som en belastning”. IP 3

Bra ledare är enligt informanterna goda lyssnare och lyhörda. Nära förknippat med detta är också empatisk förmåga. Andra goda egenskaper som informanternas chefer besitter och som bidrar till stimulans är att vara närvarande, engagerad, bry sig, hälsa på, vara mån om alla och komma med beröm. IP 1 menar att det är bra när man som medarbetare känner att chefen vill en väl och det är samtidigt någon man kan anförtro sig åt. Hon anser att det är viktigt att vara prestigelös när man arbetar med människor, både mellan chef/medarbetare och mellan medarbetare/kund. Att som chef ha egen arbetslivserfarenhet från området och livserfarenhet är en viktig aspekt anser IP A. Kommunikationsmässigt skall man befinna sig på samma nivå, att vara lyhörd och inte upplevas som stressad och fixerad vid sin karriär är egenskaper som IP B värdesätter. Ett par informanter ville inte att chefen skulle vara för nära vän med personalen och någon ansåg att chefen ska vara lite auktoritär, kunna ta tag i problem, vara uppmuntrande och ge uppskattning till sina medarbetare. Några av informanternas utsagor är:

”När man pratar om ledarskap, som vi då över kunden har ett maktövertag och det har min chef gentemot mej också, hon kan faktiskt se till att jag får kicken... om jag gör mig osams med min chef är det ju alltid chefen som måste vara prestigelös emot mej...” IP 1

”Och så har våran chef här varit, hon köper julklappar, hon har köpt till påsk och att man då känner att man gör något meningsfullt här, att man är en bra medarbetare”. IP C

”Nämen jag tror... när man ska chefa så...det man har lärt sig eller läst sig till...när man kommer ut och skall vara chef då har man det i sig... jag tror det...det finns ju dom som kommer ut och det funkar inte och det tror jag spelar ingen roll vad man har gjort då utan man har nog den där känslan...” IP 2

Enligt tolkning utifrån det symboliska interaktionistiska perspektivet (Hewitt 2002) försöker alla individer göra praktiska anpassningar till omgivningen och söka sanningen. För att söka svar på individens uppfattning om sanning kan man endast säga att en uppfattning är sann om den fungerar i praktiken. Alla informanter har olika definitioner av sin egen sanning om hur chefskap skall bedrivas. En sanning om en chefs egenskaper är därför inte alltid absolut utan alltid relativ till behov och intressen. Realitet är att något blir aktivt skapat beroende på hur medarbetarna agerar i och emot arbetsgruppen.

6.3 Stöd och stimulans

Informanterna uppger att de stimuleras av kunderna och deras livserfarenheter men även av chefen. Informant IP A berättar öppet att hon varit sjukskriven för fibromyalgi samt att hon har vid ett flertal tillfällen opererat sin tå. Hon berättar att det ibland har känts svårt när man har varit sjukskriven för fibromyalgi eftersom det inte syns utanpå. Men när hon opererade sin tå så syntes det utåt och då kändes det inte lika svårt att vara hemma från jobbet. Informantens beskrivning av situationen kan förklaras med att om en individ skadar sig fysiskt finns det en biomedicinsk förklaring och då har sjukskrivningen legitimitet. Bakomliggande förklaringar behöver inte sökas som när en individ är sjukskriven för psykosociala orsaker (jfr Vidman 2007 och Michailakis 2008). Hon berättar vidare att hon upplever att chefen på arbetsplatsen har varit fantastisk när det handlar om att hålla kontakten när man är sjukskriven. Hon skickar mail med lite uppmuntran och ringer; detta har bidragit till att man känner sig delaktig fast man inte är närvarande fysiskt säger hon. Denna chef är enligt Madlocks (2008) tidigare forskning bra på att stimulera och stödja sina medarbetare och på så sätt erhåller hon deras bästa prestationer. Vidare kan sägas denna chef är medveten om sig själv och sin omgivning samt har förmåga att reflektera över sig själv. Chefen kan även sägas ha förmåga att kommunicera både med verbala och icke verbala symboler (Hughes & Månsson 1988). IP A berättar vidare att hon har arbetat på andra ställen där chefen inte har kontaktat medarbetarna när de har varit sjukskrivna och det menar hon bidrar till att sjukskrivningen blir längre för att man känner ett utanförskap. Hon tycker att det är chefens jobb att hålla kontakten med de sjukskrivna. Även då det inte är frågan om sjukskrivning, upplevs det som stödjande och stimulerande då chefen tar kontakt. Informanterna uttrycker det så här:

”Komma och snacka om att dricka kaffe, vem vill gå och dricka kaffe till någon som inte ens bryr sig. Det gör man inte.” IP A

”Att hon är närvarande, hör av sig genom mail och ringer ibland och kommer med uppmuntrande saker ibland. Det behöver inte vara så märkvärdigt men, ja då känner man att man är liksom betydelsefull.” IP B

Detta kan relateras till Luthans (2000) tidigare forskning om vikten av att ge erkännande till sina medarbetare och på vilket sätt som detta utförs. I studien framkom att medarbetarna högst värdesätter ett personligt erkännande, liknande det uttalande som IP A gör om att hon känner sig betydelsefull. Enligt den symboliska interaktionismens (Engdahl & Larsson 2006) syn på lyckad kommunikation kan sägas att denna chef besitter denna förmåga att kommunicera och bekräfta sina medarbetare. Kommunikationen fungerar för att chef och medarbetare lägger samma innebörd i orden och gesterna. Rollövertagande kan liknas vid empati som Trost och Levin (1996) beskriver som en förmåga att sätta sig in i andra människors tankar och känslor samt hur de fastställer sin uppkomna situation. I denna situation som IP A beskriver kan vi se att denna chef har förmåga att visa empati och har en ledarskapsstil som överensstämmer med HR perspektivet (Bolman & Deal 2007) där belöning är en del av framgångsreceptet.

Informant IP A har erfarenheter av konfliktradda chefer samt chefer som inte haft förmågan att bekräfta sina medarbetare och inte har varit närvarande fysiskt. IP B anser att dåliga egenskaper är att man som chef är en streber som bara arbetar på sin egen karriär och inte kan hålla fokus. Vid betraktande av det politiska perspektivet kan det vara så att denna individ är fokuserad på sin maktposition och har svårigheter att betrakta andra infallsvinklar (Bolman & Deal 1997). Andra aspekter som informant IP C berör är att inte våga sätta gränser och konfrontera, vara mer kompis än chef. Sett ur det symboliska perspektivet (Hewitt 2002) kan man här koppla följande citat till att chefen på formella möten pratar mycket och det ger ett tecken till medarbetarna att detta beteende accepteras. Informant IP 3 uttrycker sina åsikter om sin chef på detta sätt:

” ...vi i vår grupp är ju ruggiga att pladdra, bland annat jag själv är ju duktig att snacka just det å det kan jag tänka mig våran chef har lite svårt för hon är också lite uppskruvad av sig..... hon är duktig att prata också och då blir den där nivån jättehög, istället för NEJ lägg av tjejer, nu tar vi en i taget! Nu lugnar vi ner oss!”
IP 3

Informanterna upplever chefens bemötande vid sjukskrivning som oklanderligt och anser att man alltid försöker gå till arbetet och göra sitt bästa. Hewitt (2002) beskriver att enligt det symboliska interaktionistiska synsättet kan detta sammankopplas med den sociala ordningen på arbetsplatsen och att människan söker positivt värderande identiteter. Medarbetaren kan även sägas vilja säkra sin tillhörighet på arbetsplatsen och därmed få de andra medarbetarnas godkännande. IP 2 har inte varit sjukskriven någon längre tid. Han blev påhoppad av en kund och efter det var han hemma ett kortare tag. Detta visar enligt Arbetsmiljöverkets (AFS 1993:2) statistik att denna yrkesgrupp tillhör ett högriskyrke. IP 2 har ingen erfarenhet av att det var chefen man pratade med vid sjukfrånvaro, utan det var alltid någon administrativ personal. Om ledarskapet hänger ihop med sjukfrånvaro, tar informanten återigen upp idrottsperspektivet. IP 2 menar att det inte funkar om man inte har ett bra lag:

”Ja, men det är ju en helhet som gör en ledare, och laget, det är ungefär som när du spelar fotboll. Du kan ha en spelare som är skadad i sex månader, slitit av ett ledband eller nåt sånt där. Den personen tillhör ju laget ändå. Så det gäller absolut att hålla ihop laget tror jag. Det är gruppen som gör jobbet det är ju ingen som kan göra jobbet själv” IP 2

IP C berättar att hon har varit sjukskriven till och från i sju år för fibromyalgi. Under den tiden hon var sjukskriven upplevde hon ingen respons från sin dåvarande chef. Hon berättar att det var nog för att hon inte hade en fast tjänst som chefen inte brydde sig om att hon var sjukskriven.

”Oavsett hur gammal man är så vill man ha uppskattning från sin chef och andra människor runt omkring sig.” IP C

Denna chef besatt inte kunskap om HR- perspektivets starka sidor där medarbetarna betraktas som en resurs oavsett anställningsform. Hon berättar vidare att hon under tiden på denna arbetsplats har varit sjukskriven på grund av en cykelolycka och under tiden hon var sjukskriven kontaktade den nya chefen henne vid ett flertal tillfällen samt skickade presentcheckar och många uppmuntrande mejl. Kommunikativt innebär detta enligt det symboliska interaktionistiska perspektivet att denna chef reagerar och förstår medarbetaren, vilken känner sig bekräftad och sedd. Denna chef utnyttjade HR- perspektivets starka sidor och investerade både tid och resurser (Bolman & Deal 2007) .

6.4 Kommunikation och dialog

Alla informanter utom en uppger att kommunikationen mellan chef/medarbetare inte är något problem och att den snarare har förbättrats under den sista tiden. Planeringsdagar och verksamhetsplanering har förändrats till det bättre och därmed har kommunikationen också blivit bättre enligt IP C. Informanten berättar att man har olika kommunikationer och relationer till olika personer och menar att vissa kan man kommunicera mer öppet med och det är sådana personer som man upplever sig själv vara lik. De som tycker annorlunda är det svårare att kommunicera med, anser hon. Enligt den symboliska interaktionismen är det när någon har likvärdiga normer som en själv som ett samförstånd kan uppstå. När kommunikationen upplevs som svår kan det jämföras med att individerna inte har samma normer. Den individ som upplevs annorlunda kanske utför andra gester och lägger en annan innebörd i orden än vad informant IP C är van vid.

Informant IP 1 uppger att kommunikationen mellan chef och medarbetare fungerar sämre nu än vad den gjorde tidigare. Förut var det mer en dialog, man förde samtal och alla fick komma till tals i diskussionerna innan beslut fattades. Nu upplever informanten att direktiven är redan färdiga och det finns mindre utrymme för medarbetarnas åsikter och möjlighet till diskussion. Detta relaterar vi till Tollgerdt-Anderssons (2005) tidigare forskning där arbetsplatser med låg sjukfrånvaro har en chef som är målinriktad, tydlig, ställer höga krav och är systematisk. Informanterna uppger att sjukfrånvaron är låg på båda intervjuarbetsplatserna och även om informanten upplever det som negativt att det inte finns utrymme för medarbetarnas medbestämmande, är detta ledaregenskaper som påverkar sjukfrånvaron i positiv riktning (ibid). Informanten upplever även att delaktigheten på arbetsplatsen har minskat och att medarbetarna inte längre finns med i rekryteringsförfarandet vid nyanställning av chefer. IP 1 framhåller det så här:

”När dom väl hade bestämt sig för det här, då fick man vara med på den sista omgången och lyssna på intervjuerna och sånt där... och de var intresserade av vad arbetsplatsen tyckte. Jag menar arbetsledningen har ju sista ordet, det har jag aldrig ifrågasatt, men ändå att de hör efter vad man tycker på stället...det kanske kan tillföra någonting extra”. IP 1

Madlock (2008) skriver i tidigare forskning att en del i ledarskapet är att motivera och inspirera medarbetarna genom god kommunikation och att länken häremellan inte har uppmärksamats tillräckligt. Det kan också sägas att chef och medarbetare reagerar på varandra men de förstår inte varandra i kommunikationen (Engdahl & Larsson 2006:105).

Ett annat exempel på dåligt ledarskap som en informant upplevt kan vara när kommunikationen inte fungerar eller om man utsätts för diskvalificerande kommentarer av chefen inför de andra i arbetsgruppen. I och med att individer söker bekräftelse av andra upplevs det som särskilt kränkande om man som medarbetare blir kränkt inför de andra i gruppen. Hewitt (2002) menar att individer söker godkännande från andra för att stärka sin självkänsla och bli accepterad i gruppen. Upplevs ett utanförskap i gruppen påverkar detta den psykosociala arbetsmiljön och enligt Melén och Bjerstedt (2005) kan detta leda till ökad sjukfrånvaro på grund av psykiska besvär.

IP 3 har erfarenhet av en chef som inte kunde kommunicera. En incident som upprörde informanten mycket var när det uppdagades att när en medarbetare stulit från kunder, då agerade inte denne chef professionellt. För att få bukt med situationen kontaktades högre instans i organisationen och vederbörande chef och medarbetare omplacerades. Under denna process kommunicerade aldrig chefen med sina medarbetare om situationens händelseförlopp. Efter det symboliska interaktionistiska synsättet finns här flera kopplingar. Denna chef kan sägas, utifrån synsättet, inte vara accepterad i sin roll och medarbetarnas förväntningar på chefen infriades inte då han inte hade förmåga att kommunicera och ta tag i problemet. Medarbetarna upplevde situationen som otrygg när samförståndet mellan chef och medarbetare inte existerade och därmed fungerade inte de sociala processerna på arbetsplatsen. Henriksson och Wennberg (2009) beskriver i sin tidigare forskningsstudie hur cheferna lade ner mycket tid på kommunikation med medarbetarna, vilket resulterade i att de hade ett lyckat ledarskap.

Kommunikation kan vara ett svårt problem även mellan medarbetarna och IP 3 uppger att de i hennes arbetsgrupp har skrivit ett kontrakt sinsemellan för att förebygga konflikter. I kontraktet tas upp att man skall bemöta varandra med respekt och vara ärliga mot varandra. Tollgerdt-Andersson (2005) skriver att i den grupp som hade låg sjukfrånvaro har medarbetarna tydliga regler för hur man skall bemöta varandra. Mycket tid har investerats i diskussioner om etik och bemötande. IP A berättar dock att hon inte har några som helst problem med att ta emot kritik från chefen eller sina kollegor. Hon är själv duktig på att ge kritik och då måste man kunna ta emot det också. Hon berättar även att hon upplever att hennes personliga utveckling har utvecklats enormt under alla arbetsår när det handlar om att kunna ge och ta kritik på ett konstruktivt sätt. På detta sätt har informanten enligt Hewitt (2002) ökat sin självkänsla i arbetsgruppen och i sitt övriga sociala liv.

6.5 Drivkraft och utveckling

Medarbetarna upplever till största del att de stimuleras på arbetsplatsen och menar att de inte har så stor sjukfrånvaro. IP 1 anser att det är viktigt att man som individ känner att man fyller en funktion på arbetet, blir sedd och bekräftad och menar att man kan brytas ner snabbare om man inte trivs. Informanten har själv inte varit sjukskriven någon längre tid och tror att om man blir det så är det på grund av en kombination av privatliv, arbete och hur man är som person och menar:

”Jag tror att det är gränslösa människor, eller det var väl att ta i men... Det ligger någonstans i en att man inte kan säga nej och att man liksom... antingen har man för roligt på jobbet så man inte kan gå hem därför eller så har man en massa inre krav” IP 1

Detta kan relateras till den symboliska interaktionismen där känslan av att vara behövd kan upplevas som en drivkraft som uppmanar individen att styra sitt beteende i en viss riktning (Hewitt 2002). Vingård m.fl. (2005) beskriver hur arbete och privatliv har samband för sjukskrivningar. Luthans (2000) menar också att en klapp på axeln kan vara ett lika bra erkännande som en ekonomisk belöning.

Kurser och olika utbildningar upplevs som positivt och utvecklande, liksom att medarbetarna ges möjlighet att komma ut och besöka andra likvärdiga verksamheter och se hur de arbetar. Den symboliska interaktionismen betonar att roller kan ses som en resurs där medarbetaren förvärvar kreativa idéer från andra arbetsplatser. På detta sätt ökas medarbetarnas kompetensutveckling (Hewitt 2002). IP 2 menar att en stor motivation för honom är den nya riktningen psykiatri har tagit med kurser där medarbetarna informeras om att det verkligen är många kunder som tillfrisknar. Sådant har enligt informanten aldrig diskuterats förut, men nu håller personer som själva varit sjuka föreläsningar om hur det är att vara i en psykos och det är till stor hjälp för medarbetarna. Två av informanterna återger det på detta sätt:

”En person som pratade på kursen, han hade haft flera psykoser själv, och upplevde kriget så verkligt och han sa att det enda han ville ha var en vänlig själ. Dom struntar liksom i att bädda sängen och hänga upp kläder när det är fullt krig utanför dörren...” IP 2

”Får vi föreläsningar och sånt med i paketet blir allt så mycket roligare och då får vi ju mer kött på benen och det tjänar de ju på... det finns många som jobbar och har bara gått på samma ställe år ut och år in liksom och inte sett nåt annat. Den personalen behöver ju också nåt annat, då skulle dom tänka annorlunda och jobba på ett annat sätt istället för att gå runt och vara bittra...” IP 3

IP A tycker att man ska förebygga sjukskrivningar genom att motverka mobbing på arbetsplatsen. Hon menar att känner man sig utanför arbetsgruppen så kan det leda till sjukskrivning. Hon säger att det inte har inträffat någon mobbing på arbetsplatsen nu, men att det har inträffat tidigare och det ledde till sjukskrivningar. Här kan vi återkoppla till Hewitt (2002) och Melén och Bjerstedt (2005) som säger att detta påverkar självkänslan och den psykosociala arbetsmiljön. IP A tycker även att det är viktigt att ha en god relation med chefen och att de saker man tar upp tas på allvar av chefen och kollegorna.

IP B säger också att det är viktigt att känna sig trygg med chefen. Känner man sig otrygg med chefen och denne inte bekräftar och ser alla medarbetare minskar det arbetsglädjen och ökar sjukfrånvaron. Det hänger liksom ihop säger informanten. Han berättar att han upplever att chefen på arbetsplatsen ser och bekräftar medarbetarna, vilket bidrar till en trygghetskänsla; på så sätt motiverar hon honom till arbetsglädje. Chefens egenskaper, såsom informanten beskriver dem, kan relateras till HR- perspektivet där trygghet och bekräftelse är en styrka. När denna chef bekräftar sina medarbetare behåller hon kompetensen kvar inom organisationen. Det kan även leda till att sjukfrånvaron minskar (Bolman & Deal 2007). IP C menar att man som chef skall se till att medarbetarna trivs; är det oroligt i en arbetsgrupp leder det till sjukskrivningar. Hon menar att man kan må dåligt både fysiskt och psykiskt och att man kanske stannar hemma längre tid än vad man egentligen behöver. Om en medarbetare stannar hemma längre än nödvändigt kan det sägas att denne bryter mot uppsatta normer och värderingar. Detta kan också medföra ett utanförskap i arbetsgruppen och man får inget godkännande av de andra medarbetarna. Om standarden är sådan på arbetsplatsen att man inte skall vara hemma längre än nödvändigt kan det medföra ett utanförskap då den sjukskrivne inte efterliknar arbetsgruppens beteende (Hewitt 2002). Övriga i arbetsgruppen påverkas och får en större arbetsbelastning men skall ändå leverera samma kvalitet på tjänsterna såsom Melén och Bjerstedt (2005) beskriver att man gör i slimmade organisationer.

7 AVSLUTANDE DISKUSSION

Syftet med denna studie var att få en förståelse för hur ett medarbetarperspektiv kan belysa ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro inom kommunala verksamheter som arbetar med personer med psykiska funktionsnedsättningar. Följande frågeställningar ville vi få svar på: Hur medarbetarna upplevde att ledarskapet bedrivits tidigare och hur det bedrivs nu, hur ledarskapet fungerar ur medarbetarnas perspektiv, samt på vilket sätt en chef motiverar, samarbetar och stöttar medarbetare för att minska sjukfrånvaron. I vår studie har vi kommit fram till att det är chefens personliga egenskaper som präglar ett bra ledarskap samt medarbetarnas grad av acceptans av ledarstilen.

Medarbetarna berättar att friskvården fungerar och att det finns möjlighet att motionera under arbetstid eller får bidrag till andra friskvårdsaktiviteter. Detta tolkar vi som att chef satsar på arbetsmiljön för medarbetarna även om organisationen har besparingskrav. Denna satsning på friskvård i besparingstider anser medarbetarna är en betydande faktor för att minska sjukskrivningar. Under intervjuerna framkom att medarbetarnas chefer tidigare har haft ett större antal medarbetare som de varit ansvariga över. Informanterna har olika uppfattningar om chefens administrativa ansvar och ledarstilar. Vi tolkar detta som att det berör olika anställnings- skeden i informanternas liv och tidsmässiga organisatoriska skillnader. Vi tolkar det som att det fanns mer resurser i organisationerna förr och då kunde cheferna ha större områden och flera medarbetare utan större inverkan på delaktigheten.

Enligt vår uppfattning har medarbetarna inte varit nöjda med tidigare chefer och vår upplevelse är att det har varit fler schismer mellan chef och medarbetare. Efter utförandet av denna studie uppfattar vi att medarbetarna är mer nöjda med ledarskapet som bedrivs idag. Vi tolkar detta som att föregående chefer inte har haft förmåga att leda gruppen, förutse gruppens behov och att kommunicera på rätt sätt. Med dessa förutsättningar undrar vi om adekvat utbildning har saknats hos tidigare chefer eller om de helt enkelt inte har haft de rätta egenskaperna. Tollgerdt-Andersson (2002) beskriver i jämförelsestudie att där chefer som arbetar med sin egen kompetensutveckling har en låg sjukfrånvaro på arbetsplatsen. Detta får oss att fundera om det är viktigt med utbildning om det anses vara chefens personliga egenskaper som är viktigast. Kan det vara så att alla har dessa egenskaper men de mognar under utbildning? Eller kan det vara så att organisationen kväver eller lyfter chefens personliga egenskaper som har en bidragande orsak till sjukfrånvaron? Vad är tillåtet och inte i organisationer? Dessa chefer som beskrivits kanske inte ville ha uppdraget som chef men de blev tillfrågade för de hade många anställningsår bakom sig. Vissa av cheferna kanske inte heller hade intresse för målgruppen, de kanske till och med var rädda för psykiskt funktionsnedsatta individer.

En annan orsak till att medarbetarna inte var tillfreds med sina föregående chefer kan vara att arbetsgruppen inte har gett chefen mandat att leda gruppen samt att medarbetarna inte har haft förmågan att anpassa sig till det nya ledarskapet. Under intervjuerna tog informanterna mest upp de negativa egenskaper som föregående chefer hade och lade alla konflikter på denne chef och såg inte sin egen delaktighet. Det vi har kunnat utläsa är att informanterna inte ser sig själva och sina egna brister som en bidragande orsak i tidigare skeden utan allt läggs på organisationen och chefens sätt att leda. Detta tolkar vi som att informanterna är nöjda med sin arbetssituation, men ändå inte nöjda, för det är lätt att skylla på dåligt ledarskap. Endast en informant var inte tillfredsställd med nuvarande ledarskap utan ansåg att det fungerade bättre förut. Denna informant lade stor tonvikt vid medbestämmande och vår tolkning är att denna informant har haft ett större utrymme hos tidigare chefer. Alla informanter diskuterar att det är samma egenskaper som har betydelse för ett gott ledarskap men de lägger olika innebörd i

egenskaperna. Detta relaterar vi till Tollgerdt-Anderssons jämförelsestudie att det beror på hur medarbetarna tolkar innebörden av positiva och negativa ledaregenskaper.

Vi upplever att vi har fått ta del av medarbetarnas upplevelser angående ledarskapets påverkan på sjukfrånvaro. Nuvarande chefer kan sägas skapa arbetsglädje och motivation samt har förmågan att skapa delaktighet. Chefen engagerar sig och bekräftar medarbetarna som värdefulla. Vår uppfattning är att normerna på arbetsplatserna verkar vara att man inte stannar hemma längre än nödvändigt och detta på grund av att ledarskapet bedrivs på ett bekräftande sätt. Även om chefen inte är fysiskt närvarande känner medarbetarna engagemang och detta skapar också arbetsglädje. Att chefen vågar delegera bidrar också till att medarbetarna känner större ansvar att gå till arbetet. Detta tolkar vi som att när man känner ansvar och arbetsglädje minskar sjukfrånvaron. Medarbetarna erbjuds också kompetensutveckling genom kurser och utbildningar men även att besöka andra arbetsplatser ses som utvecklande. Arbetsplatsträffar och planeringsdagar sker kontinuerligt. Chefen stöttar genom att ta tag i problem, vara närvarande, vara mänsklig och förstående. Detta medför att man som medarbetare trivs på arbetet och sjukskrivningarna minskar. Intresset för målgruppen bidrar också till stimulans på arbetet och vi kan utläsa av våra informanter att de inte upplever sin yrkesroll som speciellt utsatt. Informanterna uppger att hot och våld uppkommer i väldigt liten skala. Vi tolkar detta som en dominoeffekt; är chefen trygg i sin roll blir medarbetarna trygga och detta speglar kunderna och deras beteende. Bemötande har en stor del i hur trygghet skapas på boendena. Vår tolkning är att medarbetarna kan sätta sig in i kundernas känslor och tankar, vilket bidrar till en god kommunikation. Genom informanternas utsagor kan vi utläsa att om kunderna mår bra skapar detta en känsla för medarbetarna att vara behövda och de känner därmed större ansvar i sitt arbete.

Fler synpunkter som framkommit i vår studie är att medarbetarna upplever att en chef skall besitta egenskaper som skapar trygghet, vilket i sin tur också skapar arbetsglädje och motivation. Ytterligare saker som lyfts fram från medarbetarna är att de vill känna sig betydelsefulla, själva få ta ansvar, känna att chefen lyssnar och tar tag i problem samt visar engagemang. Utifrån tidigare forskning som vi har tagit del av kan vi säga att det som framkommit i vår studie stämmer överrens med Henriksson och Wennbergs studie på så sätt att chefer som arbetar med att bekräfta medarbetarna på olika sätt för att skapa arbetsglädje. Övrig litteratur som vi har tagit del av och som beskriver att det är hög sjukfrånvaro inom vård och omsorg på grund av den psykosociala arbetsmiljön är enligt informanternas upplevelser inte överensstämmande då de själva anser att sjukfrånvaron är låg. De som har varit sjukskrivna i vår studie är kvinnor men vi kan inte relatera detta till ledarskapet. Däremot stämmer det överrens med vad som framkommit i litteraturen vi tagit del av, att kvinnor har högre sjukfrånvaro än män.

Förslag på vidare forskning som har framkommit under vår studie är att forska vidare om målgruppen psykiskt funktionsnedsatta individer och deras levnadsvillkor, detta då psykiatrireformen är relativt ny. En annan aspekt på vidare forskning anser vi är att studera hur chefer arbetar systematiskt med arbetsmiljön eftersom sjukfrånvaron kan anses vara hög inom vård och omsorg. Av intresse kan även vara att fokusera på hot och våld situationen. Arbetsmiljöverket beskriver i sin författningssamling att denna yrkesgrupp är mer utsatta för hot och våld. Kan det bero på vilket bemötande de psykiskt funktionsnedsatta individerna får?

Vi sammanfattar vår studie med att säga att om chefer leder med hjärta och hjärna genererar detta ett gott bemötande som bidrar till större arbetsglädje för medarbetarna.

Referenslista

- Alm Stenflo, Gun. 2004. Längre sjukskrivningar, i *Välfärd* nr. 2. s. 20-21.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Angelöw, B. 2002. *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur, Lund.
- Bolman, L-G och Deal, T-E. 1997 och 2007. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Brusén, P och Hydén, L-C. 2000. *Ett liv som andra. Villkor för personer med funktionshinder*. Studentlitteratur, Lund.
- De Klerk, A. 1990. *Att leda, svenska personalhandboken*. AB Timbro.
- Ekman, G 2005, *Från prat till resultat Om vardagens ledarskap*. Liber AB
- Ellström, E och Ekholm, B. 2001. *Lärande i omsorgsarbete. En studie av hemtjänsten som lärandemiljö*. Kanaltryckeriet i Motala.
- Engdahl, O och Larsson, B. 2006. *Sociologiska perspektiv, grundläggande begrepp och teorier*. Studentlitteratur, Lund
- Eskola, A. 1985. *Socialpsykologi*. Grapic systems AB, Göteborg.
- Fjaerstad, B och Wolvén, L-E. 2005. *Arbetsliv och samhällsförändringar*. Studentlitteratur, Lund
- Försäkringskassan. http://www.forsakringskassan.se/privatpers/sjuk/sjuk_1_14/ (tillgänglig på webben 09-05-10).
- Giddens, A. 2007. *Sociologi*. Fjärde omarbetade upplagan. Studentlitteratur
- Granér, R. 1991. *Arbetsgruppen – den professionella arbetsgruppens psykologi*. Studentlitteratur, Lund.
- Halvorsen, K. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Henriksson, L, Wennberg, K. 2009:01. *Lyckat ledarskap i äldreomsorgen*. Rapporter/Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum. S. 1-47.
- Hetzler, D, Melén, D och Bjerstedt, D. 2005. (Red). *Sjuk- Sverige* Försäkringskassan, rehabilitering och utslagningen från arbetsmarkanden. Brutus Östlings bokförlag symposium, Stockholm.
- Hewitt, J.P. 2002. *Self and society. A symbolic interactionist social psychology*. Ninth edition, printed in United States of America.
- Holgersson, L. 2004. *Socialpolitik och socialt arbete; historia och idéer*. Nordstedts juridik.

- Hughes, J-A och Månsson, S-A. 1988. *Kvalitativ sociologi*. Studentlitteratur, Lund
- Hydén, L-C. 2008. *Analys av berättelser i forskningsintervjuer*. I: S. Larsson, Y. Sjöblom och J. Lilja (Red). *Narrativa metoder i socialt arbete*. Studentlitteratur, Lund. Sidor: 111-132.
- Högre sjukfrånvaro i kommunerna – en statistisk synvillia*. 2003.10.02. (Sveriges kommuner och landsting), webbadressen <http://www.skl.se/artikel.asp?A=4407&C=1020> (tillgänglig på webben09-05-18).
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, S, Sjöblom, och Y, Lilja, J (red). 2008. *Narrativa metoder i socialt arbete*. Studentlitteratur
- Lenéer Axelson, B och Thylefors, I. 2005. *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och kultur, Stockholm.
- Luthans, Kyle. 2000. Recognition: A powerful but often overlooked leadership tool to improve employee performance. *The Journal of Leadership Studies*, volume 7, number 1 page 31-39.
- Madlock, P E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*. S.45-61.
- Maltén, A. 1992. *Grupputveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Müllern, T, Elofsson, A. 2006. *Den karismatiske chefen – en bok om att utveckla det egna ledarskapet*. Studentlitteratur
- Melén, D och Bjerstedt, D 2005. *Arbetsmarknadens strukturomvandling och det förändrade sjukskrivningsmönstret*. I: A. Hetzler, D, Melén och D. Bjerstedt (Red). *Sjuk-Sverige Försäkringskassan, rehabilitering och utslagningen från arbetsmarkanden*. Brutus Östlings bokförlag symposium, Stockholm. Sidorna 73-102.
- Michailakis, D. 2008. *Sjukdom och sjukskrivning – en sociologisk observation*. Gleerups förlag.
- Nitzelius, T och Söderlöf, G. 2005. *Vårdens arbetsmiljö. Praktiska typfall i vården, omsorgerna och socialtjänsten*. Nordstedts juridik AB.
- Nilsson, E, Norén-Winsell, E och Djärv, S. 1999. *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. Studentlitteratur, Lund.
- Nordstedts stora svenska ordbok. 1988. Esselte studium.
- Nyström, M. 2002. Att arbeta med psykiskt funktionshindrade personer inom psykiatri och socialtjänsten. *Vård i Norden*. Publ. No. 63 vol. 22 no. 3. S. 32-38.
- Repstad, P. 2006 *Närhet och distans kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.

- Silverman, D. 2001. *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. SAGE Publications
- Svenska akademiens ordlista över svenska språket. 2006.
- Sveriges Kommuner och Landsting. 2008. *Sjukfrånvaro och frisknärvaro i kommuner och landsting 2006 – en personalstatistisk rapport*. Alfa print AB, Solna.
- Svedberg, L. 2007. *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur.
- Svensk Författningssamling (SFS) Arbetsmiljölagen 1997:1160
<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1977:1160> 090603
- Svensk Författningssamling (SFS) Socialtjänstlagen 2001:453
<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2001:453> 090603
- Systematiskt arbetsmiljöarbete*, AFS 2001:01 (Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpning av föreskrifterna), webbadressen http://www.av.se/dokument/afs/AFS2002_01.pdf(tillgänglig på webben 09-05-15).
- Tollgerdt-Andersson, I. 2005. *Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. Inform Tryckeriet AB, Göteborg. S. 1-50.
- Tornstam, L. 1998. *Åldrandets socialpsykologi*. Nordstedts akademiska förlag.
- Trost, J. 2001. *Enkätboken*. Studentlitteratur
- Trost, J och Levin, I. 1996. *Att förstå vardagen*. Studentlitteratur, Lund.
- Vidman, Åsa. 2007. *Det är så mycket som kan spela in – en studie av vägar till, genom och från sjukskrivning baserad på intervjuer med långtidssjukskrivna*. Luleå tekniska universitet (doktorsavhandling).
- Vingård, E, Lindberg, P, Josephson, M, Voss, M, Heijbel, B, Alfredsson, L, Stark, S, Nygren, Å.2005. Long-term sick-listing among women in the public sector and its associations with age, social situation, lifestyle, and work factors: A three-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Public Health, Vol. 33, No. 5, 370-375*
- Våld och hot i arbetsmiljön*, AFS 1993:2 (Arbetsmiljöverkets föreskrifter om våld och hot i arbetsmiljön och allmänna råd om tillämpning av föreskrifterna), webbadressen http://www.av.se/dokument/afs/AFS1993_02.pdf(tillgänglig på webben 09-05-15).

Bilaga 1

Missiv

Förfrågan om deltagande i intervju

Hej!

Vi heter Anna Ahlstrand och Erika Baumgardt. Detta är vår sista termin på sociala omsorgsprogrammet och vi skall nu göra vårt examensarbete i form av en c-uppsats.

Ledarskap anses ha en stor betydelse för medarbetarna på en arbetsplats. Vi är intresserade av hur medarbetare ser på chefer och ledare och om ledarskapet har någon påverkan på sjukfrånvaron. Vi kommer att lägga tonvikt på att få en förståelse för hur medarbetare ser på sina chefer och deras ledarskap. Detta gör vi genom att utföra intervjuer med medarbetare som arbetar med personer med psykiska funktionshinder. Därför är vår förhoppning att Ni är intresserade av att delta i denna studie. Vi upplever att det inte finns så mycket forskning kring detta ämne. Genom att vi gjorde vår praktik inom social psykiatri kändes det naturligt för oss att återkomma och fråga om ert deltagande.

Dessa intervjuer kommer att ligga till grund för vårt arbete. Deltagandet är frivilligt och kan när som helst avbrytas utan anledning av dig som väljer att medverka i studien. Intervjun förväntas ta cirka en timme och kommer att spelas in på band för att underlätta intervjusituationen. Bandet kommer att förstöras efter utskrift och fingerade namn kommer att användas i uppsatsen. Inte heller kommer man att kunna härleda vilken arbetsplats det är frågan om. Antalet personer som kommer att intervjuas är begränsat och därför kommer vi att göra urvalet med tanke på att få så stor variation som möjligt med tanke på kön, ålder, utbildning och antal år man arbetat. Deltagandet i denna studie kommer inte att innebära några negativa konsekvenser för deltagandes räkning och är det något ni vill prata om eller undrar över är ni välkomna att kontakta oss när som helst.

I början av juni förväntas vår uppsats att vara färdig och kommer då att finnas tillgänglig på Högskolan i Gävles hemsida <http://hig.diva-portal.org>.

Med vänlig hälsning

Anna Ahlstrand
efk06aad@student.hig.se
070-XXX XX XX

Erika Baumgardt
td06ebt@student.hig.se
070-XXX XX XX

Bilaga 2

Temat C-uppsats

Arbetsförhållanden

På vilket sätt upplever du att medarbetarna stimuleras på arbetsplatsen?

På vilket sätt upplever du delaktighet på din arbetsplats?

Har du möjlighet att påverka på din arbetsplats?

Upplever du att kommunikationen fungerar bra på din arbetsplats?

Har du några karriärsmål eller möjligheter att utvecklas?

Ledarskapskultur

Vad anser du är skillnaden mellan en chef och en ledare?

Är din arbetsledare en chef eller ledare?

Vilken av dessa roller tycker du att din arbetsplats behöver?

Har du några reflektioner över din yrkesroll i förhållande till din arbetsledare?

Ledarskap

Vad har du för erfarenheter av bra/dåligt ledarskap?

Har du några synpunkter på bra/dåligt ledarskap?

Vad tycker du är styrkor i ett bra ledarskap?

(Exempelvis organiserad, flexibel, engagerad, social, handlingskraftig, logisk)

Vad tycker du är svagheter i ett ledarskap?

(Exempelvis: oempatisk, förändringsobenägen, diktatorisk, självupptagen, lättstött, kommunikationssvårigheter, problemlösning)

Motivation

Hur tycker du att man skall förebygga sjukskrivningar?

På vilket sätt upplever du att din chef motiverar dig att minska sjukfrånvaron?

Hur skulle du vilja bli motiverad?

Upplever du att konstruktiv kritik ges på ett bra sätt både från medarbetare och chefer?

Sjukfrånvaro

Har du själv varit sjukskriven? När? Hur ofta och hur länge?

Hur ser du på orsaker till sjukfrånvaro?

Känner du dig ifrågasatt när du är hemma från arbetet och i så fall på vilket sätt?

Hur upplever du chefens bemötande vid sjukskrivning?