LUNDS UNIVERSITET

Ledarskap och hälsa

KOMMUNALA CHEFER OM HÄLSA OCH FÖRUTSÄTTNINGAR SOM GYNNAR ELLER MISSGYNNAR HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP

EVA ÅSTRÖM
INST FÖR SERVICE MANAGEMENT & TJÄNSTEVETENSKAP
2013.12.01

Sammanfattning

I samband med Helsingborgs stads arbete med hälso- och arbetsmiljöplan ska Helsingborgs stad agera för att öka effekten av hälsoskapande ledarskap. Syftet med rapporten är att undersöka vilka förhållanden på arbetsplatsen som kan bidra till eller motverka att chefer upplever god hälsa och välbefinnande. Undersökningen baserar sig på 16 stycken chefer vilka bl a baserat på att de nominerats till stadens utmärkelse Hälsofrämjande arbetsplatser år 2011 respektive år 2012, har fört en tidsgeografisk dagbok under en veckas tid. Dagboken har därefter utgjort underlag för djupintervjuer med de medverkande cheferna.

I intervjuerna ges begreppet hälsa en mångfacetterad innebörd. Den fysiska hälsan (att vara frisk och kry och att inte känns begränsningar pga krämpor, kost och motion) lyfts fram men kopplas mycket nära samman med livsstilen, självkänsla och förmåga att göra livsval samt att få tid att njuta. ”Kroppen och knoppen” säga hänga samman. Hälsa ses dock inte enbart kopplat till individuella förutsättningar och förmågor utan även till chefernas arbete. Vad avser ansvaret för hälsan lägger de intervjuade cheferna detta på individen själv. Arbetsgivaren uppges dock spela en viktig roll t ex i och med skapandet av strukturer som gynnar ett hälsosamt liv. De intervjuade cheferna menar att man dels som individ ska värna om sin egen hälsa, men som i egenskap av chef har man också ett ansvar för att värna om sina medarbetares hälsa. Alla medarbetares gemensamma ansvar för arbetsmiljön poängteras. Exempelvis förs bemötande av varandra och respekt för olika åsikter upp som väsentliga. Stadens arbete uppfattas som positivt, seriöst och ambitiöst med dess fokus på främjande åtgärder. Cheferna uppger att de känner igen sig i de övergripande ambitionerna. Cheferna har i intervjuerna reflekterat kring relationen mellan hälsa och ledarskap och det finns en stor tydlighet i att hälsa och ledarskap påverkar varandra. I längden upplevs det som svårt att leda om man inte har en upplevd hälsa. Vikten av att föregå med gott exempel och att stress smittar lyfts fram.

Chefernas livssituation har stor betydelse för deras hälsa och att må bra i vardagen och ha balans i livet lyfts fram. Samtidigt är också arbetslivets påverkan central. Stödjande faktorer och förutsättningar på arbetsplatsen gynnar upplevd hälsa hos chefer. Sådana stödjande förutsättningar kan t ex vara att känna tro på, och få bekräftelse på att det egna arbetet är värdefullt och meningsfullt; att känna gemenskap med andra och att ha roligt på arbetet. Att kunna hantera vardagens utmaningar och problem kräver delaktighet och tillgång till information, möjlighet och förmåga att göra prioriteringar i vardagen, utrymme at diskutera misstag samt att kunna ge medarbetarna ett hälsofrämjande stöd och inspiration. Dessa förutsättningar relaterar jag till en upplevelse av arbetsglädje och engagemang.

Frånvaro av eller brist på dessa positiva förutsättningar kan bl a leda till upplevd stress. Mängden av ärenden att hantera upplevs som frustrerande då de måste pressas in i ett schema som redan är till brädden fyllt. För snäva tidsramar, krav på att vara engagerade i alla projekt kan upplevas som pressande och tidskrävande. Som ett led i att skapa hälsofrämjande arbetsplatser för många av de intervjuade cheferna fram önskan om att kunna erbjuda sina medarbetare att träna på arbetstid.

Slutsatserna utifrån 16 kommunala chefers röster om hälsa och ledarskap är att:

- Det finns ett klart samband mellan kommunala chefers individuella upplevelser av hälsa och välbefinnande och det sätt de leder verksamheten på. En upplevd god hälsa ger redskap och resurser att möta vardagens helhet; såväl privatliv som arbetsliv på.
- I det hälsoskapande arbetet yttrar sig detta t ex i förmåga att möta medarbetarnas behov av hjälp och stöd; förmåga att skapa/bidra till en positiv arbetsmiljö som främjar arbetsglädje och engagemang och ger redskap att stärka upplevelsen av kontroll och hanterbarhet.
- Den egna hälsan får betydelse för individernas möjligheter att agera som hälsoskapande ledare bl a genom att den egna erfarenheten av både hälsa som ohälsa, stärker ett engagemang och känsla av djupare förståelse för medarbetarnas behov av individuella möten och lösningar.

Förord

Jag vill rikta ett varmt och innerligt tack till alla de chefer som tagit tid från mycket fyllda dagar att så öppenhjärtligt och intresserat delat med sig av sina erfarenheter kring hur man kan betrakta sambanden mellan hälsa och ledarskap. Tack!

Undersökningen har löpande diskuterats i projektgruppen. Jag vill dock betona att jag själv ansvarar för redovisningarna och slutsatserna i texten.

Innehållsförteckning

Inledning och syfte sid 5

Vad är hälsa? sid 8

Vem ansvarar för chefens hälsa? sid 10

Hälsans betydelse för ledarskapet sid 14

Vilka förutsättningar på arbetsplatsen gynnar chefers hälsa? sid 16

Vad kan hända när chefer upplever förlust av eller brist på kontroll, hanterbarhet, arbetsglädje och engagemang? sid 24

Slutsatser, reflektion och förslag sid 32

Bilaga 1 sid 38
Inbjudan att delta i forskningsprojektet Ledarskap och hälsa

Bilaga 2 sid 39
Brev om förfrågan om medverkan i forskningsprojektet

Bilaga 3 sid 41
Intervjuguide

1 Inledning och syfte

Vi lever i en alltmer tjänsteintensiv värld. Hur kommunernas chefer, ledare och medarbetare mår blir allt viktigare och kan rent av ett konkurrensmedel för att dra till sig kompetent arbetskraft. Arbetsmiljön kan alltså ses som en framgångsfaktor, och hälsoskapande ledarskap som centralt. Viktiga frågor som Helsingborgs stad söker svar är bl a: Finns ett samband mellan kommunala ledares individuella upplevelser av hälsa och välbefinnande i arbetet och sättet de leder sin verksamhet på? Hur yttrar sig det i så fall i det hälsoskapande arbetet? Får det betydelse för individernas möjligheter att agera som hälsoskapande ledare?

Kommunfullmäktige i Helsingborg stad har anslagit en miljon kronor för att stärka stadens samverkan med forskning och nyttiggörandet av sådan samverkan. Som ett led i detta arbete utlyste man år 2012 medel om 700 000 kronor, som förvaltningarna kunde söka i syfte att utveckla och initiera samverkan med forskningen.

I samband med arbetet med stadens hälso- och arbetsmiljöplan 2013-2015 ska Helsingborgs stad agera för att hälsoskapande ledarskap leder till positiva effekter för verksamheterna. Helsingborg stads HR-avdelning har fått 100 000 kronor av ovan nämnda medel till projektet Ledarskap och hälsa, som ett led i detta arbete. Denna rapport är resultatet av en undersökning gjord på uppdrag av HR-avdelningen. Syftet är att undersöka vilka förhållanden på arbetsplatsen som kan bidra till eller motverka att chefer upplever god hälsa och välbefinnande.

Material och utgångspunkter

I projektet Ledarskap och hälsa riktas intresset mot att undersöka vilka förutsättningar som tycks gynna ett gott ledarskap i relation till hälsa. För att göra detta är vi intresserade av att studera hur vardagen ter sig för chefer. För att undersöka om, och i så fall hur, ledarskap och hälsa samverkar med varandra i vardagen vill vi dels ta del av chefers egna beskrivningar om vardagen som chef, dels chefernas funderingar kring vilka faktorer som kan bidra till eller hindra dem att utöva ett hälsoskapande ledarskap.

Tidsgeografin fokuserar aktörers tillgång till resurser, samt vilka restriktioner som begränsar människans möjligheter att nyttja resurserna i olika situationer. Vardagen äger alltid rum någonstans, och tiden är naturligtvis också en ytterst påtaglig faktor i våra liv. Mycket av arbetet som ledare involverar processer, och för att kunna synliggöra individers livssammanhang och processer som äger rum i vardagen användes i detta projekt av tidsgeografi som metod, då den erbjuder en bas för en beskrivande analys där kontexter och förändringsprocesser betonas.

Urval

Tjugotvå chefer inbjöds att delta i undersökningen. Tjugo av cheferna hade innan undersökningen inleddes besvarat en hälso-enkät inför en nominering till att bli vald till hälsofrämjande arbetsplats år 2011 respektive år 2012. För att samtliga förvaltningar inom staden skulle kunna delta i projektet har dessutom en chef från vardera av de två förvaltningar som inte deltagit i utmärkelsen slumpmässigt valts ut att inbjudas att delta i studien. Av 22 inbjudna chefer har 16 valt att medverka.

Cheferna som deltagit i undersökningen har fört dagbok under en veckas tid. Dagboken har därefter fungerat som ett underlag för en djupintervju. Intervjuerna har varat i ca en timme till en och en halv timme. Två informationsmöten angående projektet och dagboksmetoden genomfördes innan själva genomförandet av projektet. De chefer som inte hade möjlighet att delta på dessa informationsmöten fick (i samtliga fall utom ett) personliga besök på arbetsplatsen. Detta för att säkerställa att alla medverkande kände sig säkra på metoden och vilka parametrar som eftersöktes i dagboken. Intervjuerna genomfördes på chefernas arbetsplatser. Jag har i denna rapport inte namngivit cheferna med hänsyn till deras namn inte ska återfinnas i rapporten. Av samma skäl återfinns inte förvaltningarnas eller enheternas namn i rapporten. Cheferna benämns ”hen” för att inte avslöja om det är en man eller kvinna som citeras. Detta påverkar alltså möjligheten att kunna avgöra vilken chef som sagt vad och påverkar transparensen. Projektets ledningsgrupp ha dock ansett att detta var det rimligaste sättet att hantera detta på då det i projektet varit viktigt att värna om chefernas integritet.

Cheferna som deltagit i nomineringar till utmärkelsen hälsofrämjande arbetsplats företräder arbetsplatser där fokus och arbete på hälsofrämjande framgångsrikt har bedrivits. En utgångspunkt för arbetet har varit att de intervjuade cheferna har erfarenhet av hälsofrämjande arbete på sina arbetsplatser och följaktligen erfarenheter att dela med sig av, tillika med funderingar kring sådant som kan förbättras i hälsofrämjande arbete och stöd till ledare i detta. Deltagarna i projektet har alltså, företrädesvis, hämtats från sådana arbetsplatser där man, i enlighet med nämnda nomineringar för hälsofrämjande arbetsplats 2011 och 2012 medvetet strävat efter och arbetat för att lyfta hälsofrämjande insatser. Det man argumenteras att projektets resultat behäftas med en positiv inställning till denna typ av verksamhet och att resultaten skulle sett annorlunda ut om urvalet istället hade gjort bland arbetsplatser som t ex hade låga poäng på medarbetarenkäter, höga ohälsotal el dyl. I projektet har vi strävat efter att belysa erfarenheter från sådana arbetsplatser som framgångsrikt arbetat med denna typ av frågor för att därigenom kunna visa på lärdomar sprungna ur en medveten hälsosatsning. Denna kan sedan tjäna som inspiration och diskussionsunderlag för andra verksamheter och för stadens framtida satsningar.

Återkoppling

Ett möte med alla medverkande chefer planeras till januari 2014. På detta möte skall dels en återkoppling av projektet göras, dels kommer uppföljande fördjupad analys och eventuella åtgärdspaket att diskuteras. Projektet har också behandlats den 21 november 2013 på en workshop med HR-chefer inom kommunen.

Medlen som tilldelats projektet avsåg bl a att stärka samarbetet mellan staden och forskningen. Flera examensarbeten/kandidatuppsatser inom Institutionen för Service Management har författats under vårterminen 2013, och projektledningen avser att även under 2014 möjliggöra att examensarbeten/kandidatuppsatser skrivs inom detta ämne. Författarna till examensarbetena/kandidatuppsatserna har i många fall också givits möjlighet att presentera sina arbeten för HR-avdelningen. Vidare sker samarbete genom att staden och forskningen/utbildningen knutits än närmare varandra än tidigare, och där t ex gästföreläsningar på Campus från staden och förvaltningar delar med sig av sina erfarenheter i praktiken.

Rapportens disposition

Rapporten tar sin utgångspunkt i de frågor som ställts under intervjuerna med cheferna. En del handlar om deras egen hälsa och andra delar handlar om deras reflektioner kring relationen hälsa-ledarskap mer generellt. Rapporten börjar med chefernas reflektioner kring vad hälsa är. Därefter fokuseras vem de ser som ansvarig för den egna hälsan. Detta följs av en redogörelse för chefernas reflektioner kring hälsans betydelse för ledarskapet. Under rubrikerna**:** Vilka förutsättningar på arbetsplatsen gynnar chefers hälsa? och Vad kan hända när chefer upplever förlust av eller brist på arbetsglädje, engagemang, kontroll och hanterbarhet? lyfts ett antal faktorer som har betydelse för chefernas hälsa och välbefinnande. I rapportens avslutande del diskuteras dessa förutsättningar och faktorer i relation till projektets syfte.

2 Vad är hälsa?

För de chefer som har intervjuats har begreppet ”hälsa” en mångfacetterad innebörd. Beskrivningar som används av cheferna är bl a: ”livsstil” – ”att må bra i vardagen” – ”att ha balans i livet” – ”att vara frisk och kry” – ”ett slags självklart grundtillstånd” – ”att inte känna begräsningar pga skada eller att man har ont. Det mentala är också viktigt” – ”ett inre tillstånd där man upplever harmoni och tillfredsställelse” – ”att bli schysst bemött. Mycket är ett förhållningssätt till varandra. Att hälsa! Att säga ’hej!’ när man möter någon i korridoren” – ”att inte ha ont, att orka det man vill” – ”att må bra, att kunna röra sig. Att överlag må bra fysiskt och psykiskt, att trivas med det man gör i sitt liv”.

I chefernas berättelser under intervjuerna handlar hälsa både om kropp och själ. Flera lyfter fram och poängterar livsstilens betydelse. En av cheferna säger: ”Hälsa är välbefinnande. Bra fysik – en bra livsstil, kan ju vara allt från kost – motion och sömn, matvanor, och andra laster/…/ – att man har ett bra förhållande till sitt levnadssätt – det är hälsa för mig”. En annan säger ”att man har hälsa då äter man sunt och man har en sund livsstil. Innebär att man får frisk luft, motion och rekreation”. ”God hälsa handlar alltså inte enbart om att gå på gym, utan det handlar om att få tid att njuta, att man har små goe-stunder där man kan stoppa tiden ett tag. Hälsa handlar alltså inte enbart om mat utan det handlar om livsstil” säger en tredje. Citaten låter oss förstå att hälsa berör många situationer och områden i individers liv, där livsstilen är väsentlig.

”Kroppen och knoppen hänger samman”

Flera chefer identifierar fysisk hälsa som avgörande för den egna hälsan. Men man säger samtidigt att ”kroppen och knoppen hänger samman”. En chef säger att om kroppen mår bra och man får upp pulsen och får ett endorfinpåslag (som ju kan komma från allt från att gå på gym, till att vara ute och gå, vara i pulkabacken) – att man är i rörelse – då följer oftast huvudet med också: ”Hälsa utgår jättemycket från kroppen. Psykisk hälsa är också jätteviktigt”. Den fysiska hälsan kan sägas utgöra en grund som också kan underlätta och möjliggöra att man även psykiskt mår bra och upplever hälsa. Hälsa förknippas med kropp och själ.

Hälsa ses också som förknippat med personliga erfarenheter och förutsättningar, vilket exempelvis syns i detta citat: ”God hälsa betyder för det första att jag måste älska mig själv. Det är ett bra utgångsläge… Man ska ta ansvar för olika val som görs varje dag”. Hälsa ses som något som är beroende av individens självkänsla och förmåga att göra aktiva livsval. Att ta ansvar, att göra val lyfts fram som väsentligt.

Hälsa i relation till arbetet

Men hälsa ses inte som enbart beroende av individuella förutsättningar och förmågor. Den relateras också till individens arbete, till de möjligheter och hinder som erbjuds där. En övergripande aspekt som lyfts fram i intervjuerna är betydelsen av att inte arbeta för mycket. En chef säger att man kan ”sätta hälsa i förhållande till arbetet och då måste det vara så att man har en balans mellan arbetslivet och privatliv så att man mår bra och kan använda sin lediga tid till att inte enbart vila upp sig utan också till att hitta på roliga saker.” En annan aspekt som lyfts fram är att hälsan påverkas av hur vardagen på arbetsplatsen ser ut och en

chef säger att det är viktigt ”att ha ett tydligt uppdrag, att vi har en god arbetsmiljö, att vi ger varandra positiv feedback, att ja, vi mår bra på arbetsplatsen.” Det är alltså betydelsefullt för hälsan att veta vad man ska göra och att ha fungerande relationer på arbetsplatsen.

En tredje aspekt av arbetsplatsens betydelse som kan identifieras i intervjuerna är att det lyfts fram som positivt att göra saker tillsammans utanför arbetstid. En av cheferna nämner till exempel vikten av att göra trevliga saker tillsammans, och beskriver det som ”om vi t ex bowlar tillsammans utanför arbetstid så lär vi känna varandra bättre. Detta resulterar t ex i att vi, när vi nästa gång, inte tycker lika om någonting på jobbet (och kanske hamnar i en konflikt – min kommentar) så är det lättare för oss att visa respekt och hålla oss till sak”. Tid spenderad tillsammans med kollegor utanför arbetstid kan sägas bidra till att utföra vårt arbete bättre och relateras till upplevelse av hälsa.

En av flera viktiga förutsättningar för upplevd hälsa är en fungerande arbetssituation med ett tydligt uppdrag, rimlig arbetsmängd och fungerande relationer. En annan förutsättning för hälsa som återkommande lyfts fram är, som vi har sett, träning och motion. Många av de intervjuade cheferna rör på sig i vardagen. Det finns en spännvidd mellan de som tränar mycket (intensiva löpträningar eller träningspass på gym ett par två-tre gånger per vecka) till de som inte tränar lika intensivt eller på sådant sätt. Flera av cheferna började under intervjun tala om rörelse primärt i termer av motion. En av de chefer som tränar flera gånger i veckan berättar bland annat att hen mår bra av att träna, och att det känns bra att bli riktigt fysiskt trött. Chefen säger att ”mycket kraft och energi” ägnas åt motion och fysisk rörelse, men att det ”samtidigt är en ventil”. I intervjuerna framkommer även att cheferna kombinerar motionsformerför att träningen inte ska bli enformig och tråkig. Exempelvis på nämns löpning, meditation, jakt. Förutom att komma ner i varv och rensa tankarna tränar också cheferna för att upprätthålla rörlighet t ex efter skador och för att i preventivt syfte stärka sig för att undgå sjukdomar och skador som t ex finns i släkten och det därför upplevs som angeläget att hålla sig i form och påverka möjligheterna att förbli frisk och ha hälsa.

Det framkommer i chefernas berättelser att flertalet få mycket vardagsmotion. Denna består t ex av cykelfärder eller promenader till och/eller från jobbet, promenader med hunden, kvällspromenader och promenader på helgen beskrivs också. Här nämns också promenader på lunchen tillsammans med medarbetare. Vissa av cheferna beskriver också hur de för tillfället, pga t ex skador eller sjukdom inte tränat på samma sätt som tidigare (som man brukar göra) eller som pga skador prioriterat bort träning. En orsak till att man valt att inte prioritera fysisk rörelse är, som lyfts i en intervju att det har varit mycket i livet runtomkring ett tag, och att man därför valt att prioritera ned eller bort denna typ av aktivitet. Men som en av cheferna säger ”det är ju egentligen den (den fysiska rörelsen – min kommentar) som ska ge energi för att orka med”. Det är intressant att notera att en del av cheferna beskriver det som att de inte motionerar för att sedan beskriva hur de promenerar fram och/eller tillbaka till jobbet, t ex 50 minuter enkel väg. Det kan väcka frågor om vilka krav cheferna ställer på sig själva och vilka måttstockar de använder i detta avseende.

I chefernas beskrivningar av begreppet hälsa lyfts alltså både kropp och själ som väsentliga. Rörelse av kroppen lyfts fram som en viktig faktor som gynnar hälsa, likväl som personens livsstil och de val som individen gör. Hälsa relateras också till individens arbete och under nästa rubrik lyfts chefernas syn på vem som bär ansvaret för individens hälsa fram.

3 Vem ansvarar för chefens hälsa?

De chefer som medverkat i studien har alla fått reflektera kring frågan om vem som ansvarar för hälsan, utifrån den definition och beskrivning av begreppet hälsa de själva givit i intervjun. Ett tydligt mönster är att de intervjuade cheferna anser att det är individen själv som bär det största ansvaret, men att arbetsgivaren kan spela en viktig roll genom att skapa strukturer som gynnar ett hälsosamt liv. Medarbetarnas roll liksom det omgivande samhällets förutsättningar också förs fram i intervjuerna.

Individen själv

Det största ansvaret för den egna hälsan lägger alltså de intervjuade cheferna på sig själva. I intervjuerna lyfts att det är individen som måste se till att ha en hälsofrämjande livsstil och att man som chef förväntas ha förmåga att skapa förutsättningar på arbetsplatsen som gagnar alla medarbetares hälsa (såväl den egna som andras). En av cheferna uttrycker det så här: ”Samhället, arbetskollegor är också viktiga för hälsan – men ytterst är det jag själv som har ansvaret att försöka hålla mig hälsosam” vilket visar omgivningens roll men också mycket tydligt sätter fokus på individens själv. En av cheferna säger att det för att värna om den egna hälsan är viktigt att individen hela tiden själv ställer sig frågan: ”Var detta det bästa val du kunde göra?”. Det kan till exempel handla om man väljer att arbeta hemma på kvällen under veckodagarna eller under helgen eller semestern. Andemeningen är att genom på det sättet tvinga sig själv att aktivt reflektera över sina val ökas möjligheterna att framgångsrikt leda sig själv, och därmed har man också ökat sina möjligheter att leda andra. En annan chef lyfter fram vikten av ens egen grundläggande syn på livet, och om man väljer att se det positiva eller det negativa i allt från saker som händer eller saker man får (eller inte får igenom) på arbetet. ”Man kan grotta ner sig om inte får igenom någonting - men man kan ju också bestämma sig för att se möjligheten”. Hur man som individ, chef och ledare väljer, både i åtaganden och livsinställning tycks alltså påverka den upplevda hälsan.

En av de intervjuade säger så här: ”Man måste som individ ta ansvar för att det fångas upp någonstans, om man inte mår bra”. Individen förväntas själv ta ansvar för att dels känna av och in att man kanske inte mår bra och att också själv ta ansvar för att man kan finna en väg ur sina eventuella svårigheter. Om inte det går är det individens ansvar att be om hjälp. Men, som en chef säger: de flesta kämpar nog på. Det tycks som om det inte upplevs som alldeles självklart att lyfta upplevda svårigheter och att man försöker att arbeta på och försöka göra det bästa av situationen. Individens ansvar tycks både avse förebyggande och främjande insatser men också ett ansvar för att agera om, när man av olika skäl inte upplevera sig ha hälsa.

Medarbetarna

Att individen själv ges ett stort ansvar för den egna hälsan innebär emellertid inte att medarbetarna inte har betydelse för kollegors och chefers hälsa. ”Vi ansvarar också alla för varandras hälsa. Som person har jag ett ansvar för hur jag bemöter andra”, som en av cheferna uttrycker det. En annan säger att: ”Alla ansvarar för sin egen hälsa i botten, men det ligger också hos mig och dig och kollegor att pusha varandra.” Att alla på arbetsplatsen tar ansvar för varandra, att checka av, hur mår X idag, etc – upplevs som väsentligt av de intervjuade cheferna. Här upplevs det också som att det viktigt att man som chef får stöttning i detta av

sina egna chefer – att de också bryr sig om och t ex frågar hur medarbetarens helg har varit. Att på så sätt kunna få bekräftelse genom att andra frågar efter hur man har det, hur det är i livet poängterar det som nämndes tidigare, nämligen betydelsen av individens hela av hela livssituationen.

Arbetsgivaren

Även arbetsgivaren ges ett ansvar för att främja chefers hälsa. Generellt kan sägas att chefernas syn på arbetsgivaren, Helsingborgs stad, är positiv då arbetsgivarens arbete för att främja sina anställdas hälsa upplevs som seriöst och ambitiöst. En av cheferna säger t ex att satsningen på en HR-controller är en tydlig markering på att arbetsmiljö ska ses som en hälsofråga och att det förhållningssättet ska genomsyra förvaltningarna. Staden stimulerar också till hälsofrämjande aktiviteter och lyfter fram att det finns olika faktorer som påverkar de anställdas hälsa; som arbetsmiljö, arbetskamrater, ledning.

Några chefer pekar på att det skett förändringar i arbetsgivarens förhållningssätt. En sådan förändring som lyfts rör att arbetsgivarens arbete med personalens hälsa har gått från att ha fokus på det reaktiva till att istället fokusera på hälsofrämjande. I intervjun lyfter t ex chefen fram att ”politikerna investerar på strukturnivå och ger förutsättningar på individnivå och att finns en helhetsambition i stadens arbete”. Detta kan bl a komma till uttryck i att man från stadens sida, förutom t ex lön och kompetensutveckling, uppmärksammar andra faktorer som ger värde. Helsingborg har bland annat fått pris för arbetet med ’employer branding’. En chef menar att det förr på arbetsplatsen låg ett stort fokus på själva uppdraget, men att arbetsrelationer numer har kommit alltmer i fokus. Chefen säger vidare: ”Idag går otroligt mycket tid åt för relationer; utvecklingssamtal, enkäter och ibland känns det som om vi pratar sönder det”. En viss form av tyngpunktsförskjutning upplevs alltså, samt att kanske alltför stort utrymme ägnas åt dessa frågor. Andra chefer för fram att grunden att bygga på för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor i stort och hälsa specifikt är just att prata, prata och åter prata om frågorna och förhållningssättet. Det finns alltså en viss skillnad mellan hur cheferna ser på detta och vilken vikt man tillskriver behovet av prat, och vilket utrymme och fokus det ska få.

Överlag konstaterar jag dock att stadens satsningar på hälsa upplevs som någonting som är positivt och som kan och ska ge stöd i vardagen - för såväl individer som organisationer. Ambitionen att visa på att man från stadens sida ser det som en skyldighet att i verksamheterna driva frågan vidare, ses också som en naturlig del i ett samspel mellan individ och organisation. En av cheferna säger i intervjun att det är ett stort fokus på ”hälsofrämjande, förebyggande och efterhjälpande – det är så konstiga ord. Man pratar mycket om det – men det är upp till oss att göra verkstad av det!”. Överlag framkommer dock i intervjuerna att cheferna ”känner sig hemma i det som staden säger om hälsa”. Det finns alltså en igenkänning i formuleringar, tolkningar och ambition i hälsoarbetet.

Att skapa strukturer och sätta gränser

Arbetsgivaren ges ett ansvar för de intervjuade chefernas hälsa och välbefinnande, och de som intervjuats tycks också vara överens om att man som chef har ett arbetsmiljöansvar för sina medarbetares hälsa. Chefen har således ett ansvar: ”det är man själv som individ som ansvarar för sin hälsa, men att det är chefens ansvar att skapa strukturer för medarbetarna så att de vet vad som är ett gott nog arbete, att sätta gränser, att tala om när det räcker”. Det är chefens och

arbetsgivarens ansvar att bidra till att det skapas strukturer på arbetsplatserna och att gränser sätts. I förlängningen gynnar detta upplevd hälsa på arbetsplatsen. Hälsa uppfattas som en mycket viktig och angelägen fråga – inte minst pga av att hälsa numera så tydligt ingår i uppdraget man som chef har att diskutera och hantera. En av cheferna menar att man som chef absolut inte kan ducka för de här frågorna. Man ska hantera dem. Kanske är det också det också denna ambition som syns när en av cheferna säger att: ”Motion, att röra på sig blir ett verktyg i t ex lönsesamtal”.

En slagsida åt det fysiska?

Struktur och gränssättning har lyfts fram som viktiga redskap för att möjliggöra upplevd hälsa på arbetsplatsen. Men de intervjuade cheferna uppskattar också att arbetsgivaren bidrar till att ge individerna ökade möjligheter att främja sin hälsa genom motion och träning. Samtidigt pekar några av de intervjuade på att detta att vara en person som motionerar och tränar kan bli ett något av ett krav och att förväntningarna kan upplevas som stora. Motion och hälsa kan på så sätt bli ett redskap att få status, och att detta kan i förlängningen medföra en press på chefer att vara sportiga. En aspekt som varit upp till diskussion under intervjuerna är att den högsta ledningens eget stora intresse för sport, motion, idrott och hälsa. En av cheferna säger t ex att detta sänder en signal, som i och för sig mestadels är av godo, men kanske också stressar en del, och skapar en anda av att det är sport, träning och aktivitet som är viktigt. En annan chef nämnde också detta och påtalar att det signalerar att ”man inom staden är mån om att folk ska må bra”, och att det skulle kunna sätta press på medarbetare och skicka signaler som säger: ”här är vi friska!” Detta kan relateras tillbaka till chefernas beskrivningar av hälsa och vad spontant lyfts fram relaterat till rörelse i vardagen och motion. En av cheferna lyfter i intervjun upp att hen använt sitt eget, relativt låga resultat på ett konditionstest som utgångspunkt och språngbräda för att kunna diskutera vilka insatser som kan göras på arbetet för att hjälpa till att förbättra konditionen och hälsan. Diskussionen och hälsa och motion pekar på olika öppningar och pekar samtidigt på vikten av att reflektera kring vilka signaler och vilka budskap man väljer att lyfta i kommunikationen med sina medarbetare.

Friskvårdsbidraget som alla medarbetare kan använda sig av är uppskattat och många av de intervjuade använder också det själva. De menar även att medarbetarena är bra på att plocka ut bidraget. Bidraget anses stimulera till att såväl medarbetare och chefer kan ta hand om sin hälsa. I intervjuerna framkommer att man i och för sig är nöjd med friskvårsbidraget – men att cheferna verkligen skulle uppskatta om staden skulle införa möjlighet att träna på arbetstid. Denna fråga lyfts ofta med stor övertygelse och anses av flera chefer vara mycket angelägen. Jag kommer att återkomma till denna fråga längre fram i rapporten.

En av cheferna lyfter funderingar kring om intresset för hälsa faktiskt har en slagsida åt det fysiska. Chefen säger: ”Det pratas mycket om hälsa i staden, det t o m ältas om det – att man ska gå på gym och träna. Det arrangeras stegtävlingar och annat – och det är mycket prat om fysiska aktiviteter – framförallt på betalda kort. Jag är en av de få som inte nyttjar dem./…/ Om jag ska träna, vilket jag gör (joggar, går) kan jag göra det utan att det ska behöva belasta skattekollektivet.” Chefen upplever att det ”finns ett stort fokus på att man ska gå på gym, att gå på gå-band (gärna benämnt med ett engelskt uttryck), eller att cykla i en källare – och att detta är viktigare än att vara ute i naturen. Det är en del av hälsan att vara fysiskt aktiv, det håller jag med om (säger chefen), men man behöver inte ha betalt för att göra det.”

Här sammanfogas två av de punkter som nämnts tidigare, nämligen ett upplevt fokus på den fysiska hälsan och kopplingen till friskvårdsbidraget. Men detta kan också anknytas till det som lyftes i samband med definitionen av hälsa, dvs att det finns en tendens att inte lyfta fram den motion som utförs i form av t ex promenader och vistelse i skog och natur. Medan däremot aktiviteter med pulshöjning och endorfinpåslag ofta lyfts fram som exempel på motion och träning.

Ansvaret för den egna hälsan läggs av de intervjuade cheferna i mycket stor utsträckning på individen själv. Dock, poängteras arbetsgivarens stora del och ansvar i detta vad avser att skapa en hälsofrämjande arbetsplats och vikten av att skapa strukturer och att hjälpa till att sätta gränser för arbetet. Medarbetarna och det omgivande samhället lyfts också fram som väsentliga för att gynna hälsa på arbetsplatsen.

4 Hälsans betydelse för ledarskapet

I intervjuerna framkommer att många av cheferna menar att deras hälsa påverkar deras ledarskap. När jag under intervjuerna ställer frågan om det känns rimligt att koppla ihop frågor om hälsa och ledarskap får jag jakande svar. ”Ja, absolut!” svarar en av cheferna, och fortsätter: ”Det är viktigt att känna att man mår bra om man ska leda andra!”. En annan chef säger att ”om jag själv känner att jag har en god hälsa och känner mig harmonisk (fysiskt och mentalt välbefinnande) och i god sinnesstämning så gynnar det mitt ledarskap”. Upplevd hälsa betraktas alltså som en resurs i ledarskapssammahang.

Upplevd hälsa gynnar ledarskapet

Man kan alltså inte, menar cheferna i längden vara en bra ledare om man inte upplever att man är vid gott mod och har hälsan i behåll. Det innebär emellertid inte att man måste vara en övermänniska för att fungera som ledare. En av cheferna resonerar så här kring frågan: ”Måste man gå med spänst i stegen? Nej, man kan ha dåliga dagar när man exempelvis fysiskt inte mår så bra. Samtidigt är det inte möjligt att i längden fungera som ledare om man inte har hälsa själv”. En av cheferna uttrycker det så här: ”Jag tror så här, nej, jag vet att man inte kan göra det. Det spricker förr eller senare”. Chefen fortsätter att resonera kring att det möjligtvis skulle gå ett tag om man hade en högre chefsposition, där det fanns flera personer som skulle kunna täcka upp ett tag – men i slutändan resonerar chefen, och på den position som chefen menar sig ha så går det inte, och fortsätter: ”Här är man så nära (medarbetarna – min kommentar) att jag inte tror att det håller”. En annan chef säger att ”till slut går man sönder om man inte har hälsan. Det varierar och man hämtar kraft om det är bättre ibland - inspiration, glädje och motivation - allt man kan behöva. Om det var alltid var i botten så skulle det nog inte fungera så bra”. Upplevd hälsa gynnar uppfattas som positivt och främjande för ledarskapet, speciellt över tid.

Vikten av att föregå med gott exempel

Om en chef inte har hälsan och inte fungerar som ledare får det konsekvenser för medarbetarna – det är vad som i intervjuerna lyfts fram som den allvarliga konsekvensen av ohälsa hos chefer. Vikten av att föregå med gott exempel för medarbetarna och sin omvärld lyfts också fram i intervjuerna. Det upplevs som väsentligt att man som chef tar sig tid, visar intresse samt att också fika tillsammans med medarbetarna. Att vara positiv, intresserad och engagerad är alltså viktigt. Att föregå med gott exempel för att sprida det man vill sprida, det som man tror på, är centralt. Det upplevs inte vara bra att som chef visa sig stressad själv med hänvisning till att det smittar av sig på medarbetarna. En chef reflekterar: ”Jag får mina medarbetare att må bättre om jag mår bra än om de har en chef med dålig sinnestämning, som är vresig och skickar felaktiga signaler. Om man inte är i balans smittar det, gruppen färgas och gruppen blir som ledaren”. I intervjumaterialet framkommer reflektioner i termer av att man kanske försöker låtsas att man mår bra även om man egentligen inte gör det, därför att det finns en uppfattning om att medarbetarna blir påverkade om chefen t ex stressar, och tvärtom, om chefen är lugn blir medarbetarna också lugna. På frågan om det är lätt att låtsas svarar en chef att det kan bli lite ansträngt och att det ibland också frestar på.

I intervjuerna framhåller alltså cheferna med stor tydlighet att hälsa och ledarskap påverkas av varandra. Detta är särskilt tydligt över tid. Det kan finnas upp- och nedgångar, saker inträffar både i privatlivet och i arbetslivet som påverkar chefers upplevda hälsa – men över tid uppfattas det som viktigt att man själv mår bra för att man ska kunna leda effektivt.

Att må bra och att ha hälsa uppfattas alltså av de intervjuade cheferna som väsentligt för at kunna leda effektivt och kopplingarna mellan dem poängteras ofta. Vilka andra förutsättningar och faktorer på arbetsplatserna lufts fram som betydelsefulla för att gynna chefers hälsa? Detta kommer att vara i fokus under nästa rubrik i rapporten.

5 Vilka förutsättningar på arbetsplatsen gynnar chefers hälsa?

I det som framkom i de intervjuade cheferna beskrivning av vad hälsa är och vad de själva lägger in i begreppet framkom att chefernas allmänna livssituation har stor betydelse för deras hälsa. Privatlivet har alltså en stor del i om man upplever att man har hälsa eller inte. I intervjuerna lyfts detta bl a fram i termer av att ”ha balans i livet, ”må bra i vardagen”. I intervjuerna görs referenser till familjelivet och att det är viktigt att man har det bra i livet. Den allmänna livssituationens betydelse för hälsan upplevs som mycket centralt. Samtidigt framträder arbetsplatsen tillika med arbetssituationen och -innehållet fram som centrala i chefernas berättelser, inte minst för att man tillbringar så mycket tid på arbetsplatsen. I intervjuerna framkommer att det är viktigt för en god hälsa och välbefinnande att chefen har en upplevelse av att:

- ha roligt på jobbet – det leder till arbetsglädje och engagemang;
- ha arbetsuppgifter som upplevs som relevanta och meningsfulla och att känna en inre övertygelse om att ens arbete behövs och värdesätts i staden;
- ha en rimlig lön;
- att man känner sig informerad; det kan underlätta om man sitter på samma fysiska adress.
- att vardagen och de uppgifter man har är hanterbara och att det bl a finns delmål som underlättar detta;
- att ha tydliga ramar och mandat och att kraven är begripliga;
- få det stöd i arbetet som behövs, ha en tydlig upplevelse av att man kan diskutera sådant som inte fungerar, att det finns en tolerans för misstag i organisationen, att man kan diskutera olika prioriteringar med andra, att man får bekräftelse;
- ha en fungerande företagshälsovård att vända sig till;
- ha struktur och ordning i verksamheten – det gör chefen gladare och tryggare.

Ovanstående punkter (som inte är placerade i rangordning) kan samlas i två kategorier som står för vad som är centralt för de intervjuade chefernas hälsa. Ett: en upplevelse av arbetsglädje och engagemang och två: en upplevelse av kontroll och hanterbarhet. För att cheferna ska känna arbetsglädje är det viktigt att känna att tro på och att också på olika sätt få bekräftelse på att det egna arbetet är värdefullt och meningsfullt, känna gemenskap med andra, ha roligt i arbetet. För att cheferna ska ha en upplevelse av kontroll och möjlighet att hantera vardagens utmaningar och problem krävs delaktighet och tillgång till information, möjlighet och förmåga att göra prioriteringar i vardagen utrymme för att diskutera felsteg och misstag samt en upplevelse av att kunna ge medarbetarna ett hälsofrämjande stöd och inspiration.

För en upplevelse av arbetsglädje och engagemang

Många chefer understryker alltså i intervjuerna att känslor av engagemang och övertygelse påverkar hälsan på ett positivt sätt. Detta engagemang kan bland annat beskrivas i termer av att medarbetarna brinner för det de gör och att arbetsuppgifterna och att det övergripande målet är viktigt och roligt. Denna inställning påverkar dem i hur de betraktar uppdraget och i intervjuerna framkommer att det inte primärt är lönen som är drivkraften, utan det finns en djupare mening som är väsentlig för att man ska uppfatta sitt uppdrag som roligt och viktigt. Upplevelse av arbetsglädje tycks symbolisera och innefatta hela arbetsplatsen och alla medarbetare.

Lönen lyfts dock upp under intervjun i bemärkelsen att det är viktigt att ha en rimlig lön så att man kan förse sin familj med ett hem och med livets nödvändigheter. Här åsyftas alltså att man vill kunna ha en rimlig levnadsnivå, men att det finns andra värden som är, mer, väsentliga för ens uppskattning av och trivsel på arbetet.

En av cheferna säger: ”Ingen av våra medarbetare kommer hit och sitter av sin tid. Jag har träffat på personer (dock inte här!) som bara går till jobbet för att få pengar – men här finns det en djupare mening”. En annan chef återberättar under intervjun berättelsen om en man som går förbi två stenhuggare och frågar dem vad de gör. Den ene av stenhuggarna svarar att han hugger sten och att han sedan staplar sten. Den andre svarar att han är med och bygger en kyrka. Andemeningen i denna berättelse är att ens inställning till arbetet, att man kan se meningen med det, att man vet *varför* man gör vissa saker och vart arbetet och ansträngningarna ska leda till spelar en stor roll i hur vi väljer att betrakta arbetet och vår roll i verksamheten. Chefen som återberättar liknelsen fortsätter: ”Det handlar om att se värde och sammanhang”. I intervjun framkommer att det upplevs som centralt att man ser en mening med de arbetsuppgifter man ska utföra. Det hjälper en att vilja utföra allt på bästa sätt och upplevensen av meningsfullhet leder i ett vidare sammanhang också till upplevd hälsa.

I en av intervjuerna sätts detta resonemang in i ett vidare organisatoriskt sammanhang och det poängteras att tankegångarna t ex kan hjälpa medarbetare och chefer i samband med omorganisationer i verksamheterna. I en tid av omorganisationer, neddragningar och omprioriteringar kan det alltså vara viktigt att ha denna kombination av brinnande engagemang och att kunna se det som individen och som del av organisationen gör, och att detta bidrar till helheten och till hela organisationens slutverk. Chefen som återberättade stenhuggarberättelsen beskriver detta i termer av: ”Om man måste flytta kyrkan någon gång så blir du inte drabbad om du kan se att det inte är dina stenar som blir bortforslade”. Engagemang och känsla av meningsfullhet hjälper alltså till att, (samtidigt som man ser att det arbete jag som individ utför är viktigt), för den skull inte uteslutande har fokus på detta personliga bidrag, utan kan hålla fokus på verksamhetens övergripande idé och mål. På det viset blir inte individen känslosamt fokuserad på att just dennes personligen staplade stenar plockas bort – utan kan se att målet (kyrkan i intervjun) som sådan finns kvar, om än kanske på annan plats, i annan skepnad och ja, även ibland med delvis ändrat innehåll. Helheten och visionen är i centrum och kan guida såväl medarbetar som chefer i det dagliga arbetet.

Chefer upplever t ex att brist på delaktighet kan missgynna upplevd hälsa. En chef säger: ”Brist på delaktighet och inflytande skapar ohälsa om du känner att du inte kan påverka. En av de viktiga(ste?) aspekterna för att må bra och vara delaktig är att du ingår i ett

sammanhang, att du har inflytande och att du kan påverka." Chefen uttrycker vikten av att vara delaktig och att känna sig som en del av ett sammanhang. Det handlar bland annat om vilka drivkrafter som ligger bakom individens syn på arbete och samspelet mellan individ och organisation.

Arbetsgruppen är viktig för hälsan och arbetsglädjen

Kanske är det så att detta engagemang och övertygelse, att man brinner för sina frågor i någon mån också stärker cheferna i deras arbete och blir ett stöd för medarbetarna i det ibland utsatta arbete som de har. Denna utsatthet kan bestå i att man arbetar med frågor som gör andra personer (brukare, kunder, intressenter) upprörda och då arbetet många gånger avser att hantera tillsynsärenden av olika slag, klagomål, anmälningar och möten med t ex frustrerade, ensamma, sköra eller våldsamma personer är det viktigt att det finns en förståelse för att detta kan uppleveas som tungt. Det framkommer i intervjuerna att arbetsgruppen är mycket viktig för cheferna. En av dem säger: "Jag jobbar med en grupp som tror på det de jobbar med. Det är en stor fördel att få jobba med (denna typ av- min kommentar) frågor. Det finns ett engagemang i grunden som lever kvar. Arbetsgruppen som jag har är så fantastisk – det är min hälsa. Jag blir glad av dem, att se dem droppa in här på morgonen! Jag har aldrig varit på en arbetsplats som varit så öppen – hjälpsam – så lite skitprat, man hjälper varandra – det bara fungerar när man sätter ihop arbetsgrupper. Då kan man inte precis klaga!" Relationen till och samarbetet med medarbetarna skänker alltså glädje och självkänsla, och det blir till ett stort och kraftfullt stöd i chefskapet.

Att man sitter på samma fysiska adress

I intervjuerna lyfts också den geografiska placeringen fram som betydelsefull. Närheten till medarbetarna kan bidra till att möjliggöra att möten sker, att man lätt kan fråga och någonting är oklart, och att cheferna lätt kan gå runt och prata med sina medarbetare. Närheten påtalas av flera chefer, dock inte alla. I de fall där medarbetarna är utspridda hanteras detta också och några av cheferna påpekade att flera våningsplan eller skilda adresser gör att man ofta måste förflytta sig (och att det ger extra möjligheter att röra sig i vardagen).

Att ha roligt på arbetsplatsen och tillsammans med sina arbetskamrater

Att man har roligt på arbetet lyfts också fram som väsentligt och flera chefer säger i intervjuerna att de har en mycket trivsam miljö på sina arbetsplatser där man trivs med varandra. En av cheferna säger: "Vi har en sund miljö med sunda människor som månar om varandra. Det är inte gymkort, etc som gör det utan det är de här sjysta människorna som håller ihop och inte drar isär". Den pyskosociala miljön lyfts även fram av andra chefer. T ex säger en så här: "Jätterolig arbetsplats, fantastiska medarbetare, chefer och ledning; de aktiviteter vi har och den stämning och atmosfär vi har bidrar jättemycket till att jag är nöjd". Att man trivs ihop tycks utgöra en mycket stor resurs för att åstadkomma den goda psykosocial arbetsmiljö som råder på arbetsplatsen ifråga. I intervjuerna beskrivs också hur ett positivt arbetsklimat och att medarbetarna värnar om varandra får mycket konkreta positiva effekter på de möjligheter chefen har att leda, och hur känslan av att leda ett väl fungerande och sammansvetsat gäng sprider sig i kroppen och får tydliga effekter på välbefinnandet och arbetsglädjen.

Att möta krav – både från sig själv och andra

I intervjuerna diskuteras också krav, hur man som chef ser på dessa och vilket stöd, resurser och hinder som finns för att man ska kunna möta olika krav. I intervjuerna framkommer att många av cheferna har höga krav på sig själva men att många också uttrycker att de är trygga i sina roller och att de trivs i rollen som chef. En av de intervjuade uttrycker detta så här: ”Jag är trygg i mig själv. Jag är säker på mina kunskaper och utmaningarna är på en lagom nivå. Jag känner mig inte osäker – jag vet inte allting själv men jag vet vem jag ska fråga. Jag har ett stort kontaktnät och då blir jag trygg i min roll. Relaterat till hälsa? Den grundtryggheten hjälper en”. Upplevd trygghet och säkerhet i yrkesrollen tillika med kännedom om var man kan finna råd, stöd och hjälp skänker alltså en grundtrygghet, ett lugn i yrkesrollen, och detta främjar också i förlängningen upplevd hälsa.

För att arbetet ska upplevas som viktigt och meningsfullt är det också viktigt att få bekräftelse från andra. Att få stöd i chefskapet är centralt, inte bara från de personer som man är chef för, utan också från andra chefer samt från chefens chef. Det framkommer att det uppfattas som mycket värdefullt att ha en aktiv chefsgrupp där man kan ”spegla och reflektera” tankar, idéer och känslor som en av de intervjuade cheferna säger, men också förstås från den egna chefen. En av de intervjuade cheferna säger att ”då det ofta är ensamt som chef i sin grupp behöver man ha dialog med andra grupper och en dialog med sin chef – och känna att min egen chef stöttar mig, hjälper mig och har förtroende för mig är viktigt.” Vikten av ett chefsnätverk, dels inom staden, dels med kollegor i andra kommuner lyfts i intervjuerna fram som väsentligt – och som skulle kunna stärkas. I intervjuerna lyfts fram att stadens satsning på ledarskapsutbildningar just erbjuder ett sådant nätverk. Referenser görs till att man här har hittat personer som brinner för samma frågor som man själv, och att kontakter har tagits som också resulterat i gemensamma projekt och utveckling av idéer och tankar.

Ett korstryck mellan olika roller ökar vikten av återkoppling

Goda relationer och en upplevelse av delaktighet och trygghet framstår som viktiga faktorer och kanske rent av som avgörande för chefers hälsa och välbefinnande. De vill ha bekräftelse på att de utför ett gott och nödvändigt arbete. Idén med lärande organisationer och vikten av återkoppling har flera chefer diskuterat i intervjuerna. ”Det är viktigt att känna sig trygg med återkoppling, och det är viktigt att känna att man har gjort ett bra arbete” säger t ex en chef”. I dagens samhälle finns det ett ”korstryck mellan våra roller som medborgare och kund och det är därför viktigt med en inre kompass för att känna sig tillfredsställd och nöjd”. För att denna inre kompass ska kunna fungera behöver det finnas möjlighet till återhämtning, avkoppling och vila.

Så en upplevelse av arbetsglädje, engagemang med övertygelse och motivation tycks vara viktiga förutsättningar som gynnar upplevd hälsa. Detta belyser vikten av att arbeta med frågor som rör hälsofrämjande ledarskap.

För en upplevelse av kontroll och hanterbarhet

I intervjuerna framkommer att cheferna vill att kraven som ställs på dem (av andra) ska vara begripliga. De vill uppleva en meningsfullhet på arbetet och med uppdragen. En tredje dimension av detta är huruvida cheferna känner att kraven är hanterbara? Upplever de att de har redskap för att hantera uppdragen och uppgifterna?

Här nedan lyfts några röster om detta fram. En av cheferna säger t ex: ”Vi har hanterbarhet – vi har lagstiftningen som stöd. Vi vet vad vi ska göra./…/ På denna arbetsplats har jag alltid haft resurser och alltid haft min chefs förtroende. Jag har kunnat ta steg och hen har litat på mig. Hen har inte spelat ut mig, jag känner att jag aldrig att jag varit bakbunden, och fått de resurser jag behövt. Om jag haft problem, har jag presenterat ett lösningsförslag, och fått OK. Jag har också fått forma och förändra organisationen efter de behov som funnits”.
En annan av de intervjuade cheferna säger så här: ”Man jobbar mycket i grupp. Vi har en ledningsgrupp …, och vi fördelar arbetsuppgifterna rätt så bra. Man känner sin egen begränsning. Det är ju inte meningen att man ska få så mycket på sig att man mår dåligt av det och att man inte kan säga nej. Man lär sig att känna sin egen begränsning. Man behöver kunna säga: jag kan inte göra detta just nu…”. Förmågan att artikulera vad man för tillfället står inför, vad som måste göras just nu och som därför behöver prioriteras, och vad som kan vänta upplevs som en resurs – både för sin förmåga att leda sig själv och att leda andra (vilket vi strax ska återkomma till).

En av cheferna beskriver ett arbetssätt som varit framgångsrikt. Hen beskriver detta så här: ”Jag är rätt så bra på att koncentrera mig på det jag gör. Att vara inne i det nu. Det är ett sätt för mig att få det att bli hanterbart. Jag gör en prioriteringslista - jag har försökt att jobba fram en modell istället för en vanlig lista”. Modellen är ett verktyg för att kunna prioritera bland arbetsuppgifterna. Listan består av fyra fält: i ett av fälten hamnar arbetsuppgifter som är viktiga men inte så brådskande. I ett annat fält hamnar uppgifter som är viktiga och brådskande. I ett tredje fält hamnar uppgifter som är brådskande men inte så viktiga, och i det sista fältet hamnar uppgifter som varken är brådskande eller viktiga. Detta är ett sätt, menar chefen, att också tvinga sig själv att delegera – ”då man inte kan, och ska inte heller, som chef göra allting själv”. Jag frågar dock om fyrfältaren är tom någon gång. ”Nej… aldrig helt”, blir det något dröjande svaret, vilket kanske också pekar på arbetstryck och de krav som finns på chefer.

Att få relevant information upplevs som väsentligt

Någonting som gynnar upplevelse av hälsa tycks också vara att få (relevant) information, och att därmed känna att man förstår hur och varför någonting görs. I intervjuerna lyfts t ex vikten av att känna till vad som händer på de andra avdelningarna fram. Detsamma gäller t ex information kring förvaltningsövergripande frågor, och upplevs skapa en större samhörighet inom verksamheten, även om man inte direkt arbetar med samma frågor. Detta skapar en acceptans och förståelse för varandras uppgifter, vilket också gynnar omvärldsförståelsen av det egna uppdraget. Mycket konkret nämns också APT-möten med hela gruppen eller förvaltningen som stärkande för sammanhållningen, och där områden som exempelvis hälsofrågor också kan lyftas till en mer generell nivå och därmed kan få större genomslagskraft än de fått om frågorna enbart behandlats som enskilda mindre ärenden eller i mindre grupper.

Att se och uppmärksamma medarbetarna är viktigt för hälsan

Ett sätt att skapa en positiv atmosfär beskrivs av flera chefer som att se och uppmärksamma medarbetarna. Chefer berättar i intervjuerna t ex att de varje morgon går en runda på kontoret för att prata och stämma av inför dagen. ”Jag pratar med alla medarbetare, går igenom dagen och det som har varit tidigare. Det är kvalitet. Det betyder mycket för att inte bli sjukskriven. Jag tror att man glömmer det ofta” säger t ex en av cheferna och pekar på att det som av andra kanske ses som endast prat faktiskt är en långsiktig investering i medarbetarnas hälsa. Här lyfts just sambandet mellan att bli sedd och mött – och hälsa. Här relaterat till medarbetarnas

hälsa, men i förlängningen vill jag, i ljuset av det som framkommit under intervjuerna, argumentera, även för chefernas hälsa.

Vikten av bekräftelse och hur man också vinnlägger sig om att ge detta belyses av en chef som berättar att de i sin verksamhet har fasta återkommande avstämningar, och att individuella möten med alla medarbetare sker var 4-6 vecka. Tidigare varade dessa möten ca 30 minuter men tiden har utökats till en timme för att säkerställa att man verkligen hinner gå igenom allt. På dessa möten diskuteras bland annat medarbetarnas arbetsbelastning och de får, i den mån de upplever att de behöver det, hjälp av chefen att prioritera bland uppgifterna. Detta rör både chefens och medarbetaren hälsa då prioriteringsärenden tycks uppta mycket av chefernas oro och stresspåslag. Kan man då stämma i bäcken och hjälpa medarbetarna att få en rimligare arbetssituation, så tycks detta också hjälpa chefens upplevda ro och hälsa. Ytterligare en form av möten för bekräftelse, som tydligt lyfts fram i intervjuerna, är de mer formella medarbetarsamtalen. Värt att notera är att dessa samtal uteslutande omnämns i positiva ordalag, såtillvida att de omges av värme och ett genuint intresse för att ge sina medarbetare möjlighet att växa och utvecklas. Det är ”väl investerad tid” säger en chef. En annan säger: ”Utvecklingssamtal är roligt. Jag funderar mycket på vad jag vill få ut av samtalet, hur man ska gå vidare och hur situationen kan utvecklas för personen”. Intervjuerna lyser ofta av ett intresse för medarbetarna, och jag menar att detta syns i chefernas hela förhållningssätt i sin roll som chef och ledare. Detta positiva värnande om medarbetarsamtalens roll och utrymme betyder inte att utvecklingssamtalen inte tar mycket tid i anspråk och cheferna också kan känna sig uttröttade efter att ha genomfört flera stycken samtal under kort tid. I intervjuerna lyfts vid några tillfällen att det ibland upplevs som obehagligt att i mötena ta upp saker som man som chef inte är nöjd med. Jag vill dock understryka att alla chefer lyfter fram att ambitionen att trivas och att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö också innefattar detta verktyg, och som av flera av intervjuerna att döma ger detta även kraft tillbaka till cheferna vilket kan gynna förutsättningarna att leda på ett hälsofrämjande sätt.

Vikten av att kunna lyfta fram det som inte fungerar – att vara en lärande organisation

Vikten av att kunna tala om problem och utmaningar av olika slag lyfts fram i intervjuerna. Här ovan nämndes den ibland upplevda svårigheten med att framföra (konstruktiv) kritik till medarbetarna. Och även chefernas upplevelse av att de, i ökande grad, hjälper medarbetarna med prioriteringsärenden. Hur ska prioriteringar göras? Stöttning och hjälp har nämnts. Ett exempel på sådan är att både få hjälp ifrån sina chefer och att också ge till sina medarbetare är stöd i att prioritera ärenden. Denna hjälp påtalas av flera chefer under intervjuerna. En av cheferna säger att ”det är viktigt att vara konkret och prata om jobbet. Vad finns det för grus i maskineriet – vad gör att saker och ting görs i sista stund? Vad kommer in som det inte var planerat för? Kan det ledas på annat sätt? Arbetssituationen kan t ex analyseras väldigt konkret genom att man kan diskutera hur man kan minska den upplevda belastningen.
Det kan ju vara så att man konstaterar att det är mycket nu och att man därför prioriterar ner arbetsuppgifter. Det är ju bra. MEN – sättet som vi lägger upp arbetet på måste kanske ändras. (Vi måste - min kommentar) ändra flöden, göra dem mer effektiva. Stämma av någon gång om året. Vi måste få en ’pustepaus’. Det är viktigt att ha framförhållning. På medarbetarsamtalen pratar man om hur det går – det är upp till mig att ta upp det.” I citatet lyfts frågan om möjligheterna att inte bara diskutera prioriteringsordningarna, och vilket ärende man ska prioritera på bekostnad av ett annat, utan att också att på allvar

uppmärksamma själva processen kring hur ärenden hanteras, och att lyfta frågan kring om det finns det saker som vi kunde göra på ett annat sätt än tidigare. Det anknyter till vad en annan chef lyfter fram som väsentligt - nämligen att lyfta saker som inte fungerar. Att våga nämna dem, våga närma sig frågan och att arbeta med de saker som inte fungerar utgör en väsentlig grund för utvecklingsarbete.

Detta relateras, av en av cheferna, till att man är en ”lärande organisation”. Chefen förtydligar vad som avses: ”Vi lär av våra fel – och skapar en trygghet i organisationen så att vi vågar ta upp fel. Om organisationen är trygg, först då vågar man titta på felen.” Citatet belyser vikten av att våga närma sig det som inte fungerar, och lyfta sådana saker till ytan och försöka komma på andra sätt att göra saker och ting på. Först då sker en utveckling. När ett sådant utvecklingsarbete genomförts menar chefen att det är med stor tillfredställelse man, ibland också kan konstatera att det man först uppfattade som ett problem, efter en tid med nya strukturer och arbetssätt, faktiskt också kan bli gruppens styrkor. Det ger då ett kvitto till det nedlagda arbetet. ”Det var ett kvitto på det arbete vi gjort!” beskriver chefen då vi vid intervjun diskuterat justvett sådant fall. Återigen görs kopplingar till upplevd hälsa, i dem bemärkelse att genom att få bekräftat att nedlagt arbete i någonting som, trots slit – individuellt och i grupp, bidrar arbetsglädje och till upplevd kontroll och hanterbarhet i vid bemärkelse. Redskapen finns i arbetsgruppen och är resurser.

I intervjuerna framkommer att det är viktigt att poängtera att sådant utvecklingsarbete tar tid – men om det betraktas som en investering över tid så ger med många positiva effekter. Frågan om vilka förutsättningar som gynnar upplevd hälsa över tid är nära kopplat till detta.

Hjälp vid ergonomisk anpassning av arbetsmiljön och annan hjälp från företagshälsovården

Rent fysiska förutsättningar som höj- och sänkbart skrivbord nämns av många chefer under intervjuerna. Cheferna konstaterar att denna typ av resurser finns, och det framgår att cheferna betraktar denna typ av resurser som fullkomligt självklara på moderna arbetsplatser. En av cheferna säger: ”Vi har hela tiden varit i framkant med det där. Behöver du hjälpmedel… får du det... Vi är väldigt inriktade på att det fysiska ska vara bra.” Till dylika faktorer hör stolar, speciella gummimattor att stå på när man står och arbetar vid skrivbordet, belysning och adekvata arbetsverktyg. Företagshälsovården kallas ut för att göra genomgångar och att ställa in redskapen efter den enskilda personen. I en intervju framkommer dock att chefen upplever att de ibland måste komplettera företagshälsovårdens insatser som t ex i de fall där man från arbetsgivaren söker speciallösningar. Företagshälsvården anses vara alldeles ypperliga när det gäller att förebygga felaktiga arbetsställningar, etc – men när en medarbetare redan har, eller har fått behov av lite mer individuellt anpassade lösningar, upplever en del chefer att de måste vända sig till andra instanser. Förutsättningar att få hjälp så att man i verksamheten kan arbeta ergonomiskt finns för de flesta och utifrån vad som framkommit i intervjuerna använder man sig också av dessa resurser. En av de intervjuade cheferna är dock mycket kritiskt till vad som betraktas som ergonomiskt försvarbara arbetsställningar. Inom förvaltningen finns många exempel på där personalen arbetar med otidsenliga verktyg och arbetsställningar – men chefen menar att det, tyvärr, är synnerligen svårt att få gehör för denna fråga. Chefen lyfter också att det till slut blir svårt att veta hur man ska hantera sådana krav då det år efter år lämnas utan åtgärd och upplever att det pga av detta också är svårt att veta hur man ska

hantera frågan inom organisationen. Det rör sig om stora investeringar som är ytterst svåra att hantera inom befintlig budget. Det tycks här finnas en skillnad mellan förvaltningarna. I vissa verksamheter finns finansiella resurser till ergonomiska förbättringar, i andra förvaltningar finns inte samma möjligheter.

Förutsättningar och faktorer som gynnar upplevd hälsa på arbetsplatser har här delats in i två huvudklasser; sådana som relaterar till arbetsglädje och sådana som relaterar till upplevd kontroll och hanterbarhet. Hittills har jag företrädesvis lyft fram exempel på sådant som fungerar väl, som gynnar upplevd hälsa hos chefer. Men vad händer när dessa resurser inte alls finns eller inte finns i tillräcklig mängd? Under nästa rubrik fokuseras på vad som kan hända när chefer upplever förlust av eller brist på kontroll, hanterbarhet och arbetsglädje.

6 Vad kan hända när chefer upplever förlust av eller brist på kontroll, hanterbarhet, arbetsglädje och engagemang?

I det förra kapitlet konstaterades att faktorer på arbetsplatsen som påverkar chefers hälsa dels kan beskrivas i termer av kontroll och hanterbarhet dels i termer av arbetsglädje och engagemang. Kontroll och hanterbarhet handlade om att cheferna ville känna sig delaktiga, att få information, att få stöd i att göra prioriteringar, att få stöd för att diskutera och ompröva saker som gått fel samt en upplevelse av att kunna stärka andra då chefernas upplevelse av att vara en bra ledare hänger nära samman med att kunna stötta andra. Arbetsglädje och engagemang påverkas av chefernas vilja att få bekräftelse, och att ha en upplevelse av att det egna arbetet uppskattas och anses viktigt av andra – och att de finner en meningsfullhet i sina uppgifter, att en gemenskap finns på arbetsplatsen och mellan andra chefer och att man har roligt tillsammans. Helhetsperspektivet mellan privatlivet och arbetslivet lyfts fram som en förutsättning för detta.

I detta kapitel diskuteras vad förlust av eller upplevd brist på kontroll, hanterbarhet och arbetsglädje kan få för konsekvenser på chefers upplevelse av hälsa. Under intervjuerna framkommer att cheferna då bland annat kan uppleva stress. En av cheferna beskriver målande hur arbetslivet kan te sig: ”Genom att skriva dagbok fick jag insikt i hur splittrade mina dagar är. Det är mycket ad hoc struktur på jobbet – det är ett ryckigt jobb – jag far på uppdrag och ska kunna svara på frågor på stående fot. Jag har svårt att planera min tid, men det gör å andra sidan att man måste ha en väldig struktur för annars klarar man inte alla saker som kommer in från sidan. Men veckan är ju redan full av strukturen. Ad hoc sakerna tillkommer, och egentligen finns det inte utrymme för dem. Det gäller att ha koll på läget”. Chefen säger vidare att ”om man planerat det man vet, kan man ta hand om det man inte visste – om man inte har planerat det man redan vet, klarar man inte av att ta hand om det man inte visste”. Vikten av att ha en planering och struktur som hjälper en att prioritera och hantera ärenden och som stödjer en i beslut att reagera och agera tycks alltså väsentlig.

Chefen i citatet ovan utvecklar tankegångarna på detta sätt: ”Jag far inte illa av mitt jobb – jag trivs med det. Tycker man att det är roligt påverkas man inte negativt. Dock, det känns lite stressande… Med dagboken fick jag perspektiv på vardagslivet. Det var en nyttig tankeställare. Min puls går upp när jag kommer hem. Det kan inte hålla i längden.” Reflektionen inför dagboksskrivandet var ”jag kommer att bli deppad av det här!” Ytterligare en reflektion som chefen gör med anledning av dagboksskrivandet är att det blir tydligt hur många ”omprioriteringar som görs i vardagen. Man tror att man ska göra någonting, det finns en plan, och så händer någonting som gör att man måste tänka om”. Chefen fångar här många olika aspekter på känslan av att ha mycket splittrade dagar, att ständiga omprioriteringar krävs, vikten av kontroll och hanterbarhet - samt också mycket talande hur arbetsliv och privatliv är nära länkade med varandra. Chefernas reflektioner kring känslan av att vara stressad och hur arbetsliv och privatliv hänger samman kommer att vara i fokus i detta kapitel.

En känsla av stress

Stress har i denna undersökning inte närmare preciserats och därför ger också cheferna olika innebörd till begreppet och gör olika tolkningar av vad stress kan medföra för dem. Med stress avses t ex i intervjuerna att chefer och medarbetare har mycket kort om tid på sig att utföra en uppgift, kort om tid för beslut, har många bollar i luften, inga marginaler för oförutsedda uppgifter – och i intervjuerna framkommer också hur privatlivet kan skänka nödvändig tid för avkoppling och byte av typ av arbetsuppgift man utfört på arbetet. Dvs, privatlivet, hemmet och familjen utgör gynnsamma förutsättningar för upplevd hälsa. Men i intervjuerna lyfts också att det faktum att privatlivet kan bli lidande av att man känner sig pressad/stressad på arbetet. En av cheferna säger att tjänsten har inneburit att fritidsengagemang skalats bort pga trötthet från arbetet. Chefen pekar på att brist på möjlighet till avkoppling och återhämtning kan ge en upplevelse av stress, och i förlängningen av ohälsa och brist på välbefinnande.

Då stress lyfts fram i intervjuerna väljer jag här att fokusera på olika aspekter på detta fenomen. I intervjuerna länkas ofta stress till relationen mellan privatlivet och arbetslivet. Stressen blir då väldigt synligt därför att några av chefens olika världar då tydligt möts, sammanlänkas men kanske också krockar.

Över 200 mail i inkorgen

En av cheferna beskriver arbetssituationen som om att hen de senaste tre månaderna har upplevt sig ”ha en ny deadline varje dag”, och säger sig bara komma till gårdagens lista och att detta är stressande. Chefen beskriver hur familjelivet också både kan upplevas som stressande (därför att man inte kan arbeta tolv timmar på raken om man t ex samtidigt också ska ta hand om små barn). Samtidigt bidrar också just detta avbrott till att man faktiskt gör någonting annat då just familjelivet och därmed hindret från att sitta kvar på arbetsplatsen och arbeta på just också skänker ovillkorliga brytpunkter som träder in och nödvändiggör att något annat utförs ett tag. Familjen blir i detta fall både en tillgång och en form av hinder för att bli klar med arbetsuppgifterna och pekar således i detta på vikten av balans och helhet i livet. Denna balans kan t ex bestå i att inte arbeta för mycket, att ha tid att göra någonting annat, att hämta kraft, energi, få ork – och att få vila. I intervjuerna framkommer att privatlivet både kan öka fram men också motverka känslan av stress.

En av cheferna lyfter fram att hen vid intervjuns genomförande har över 200 mail in inkorgen och säger att hen inte ser när hen ska hinna rensa i dem, ”jag brukar scanna av för att se så att jag inte missar något” säger chefen, men menar att detta inte känns bra och dessutom skänker en känsla av påslag och stress. Chefen beskriver sin arbetssituation på detta sätt: ”Jag sitter ända in i det absolut sista – sedan rafsar jag ihop mina saker (och kastar mig hemåt – min kommentar) - så gör jag varje dag. Jag kunde ju avslutat innan och fått det lite lugnare på slutet.” En pressad arbetssituation, många inkommande mail och ärenden med tillhörande korta deadlines sätter press på såväl chefer som medarbetare.

I intervjuerna framkommer att cheferna ibland önskar att få stöd och hjälp vid prioriterings-ärenden. Frågor som: Vilken uppgift ska man ta först? Vilken ska man strunta i? Vilken kan man helt enkelt skicka tillbaka? Kan man alls göra någonting av detta (dvs välja bort och/eller prioritera) – eller är det så att man upplever att man måste göra allt? är frågor

som lyfts av flera chefer. Precis som cheferna i flera fall aktivt stödjer sina medarbetare i denna typ av frågor tycks de också i sin tur själva söka denna hjälp av sina chefer. Intressant är dock att konstatera att det tycks som om man skiljer på sådant som man kan fråga om (själva prioriteringen av ärendena) och sådant som man kanske inte lika lätt eller gärna diskuterar, exempelvis frågor rör själva arbetssättet på jobbet; dvs hur man utför saker.

Medarbetarnas arbetsbelastning

Arbetsbelastningen i sig tas upp av flera av de intervjuade som ett problem. En av cheferna uttrycker sig så här: ”Jag blir en smula stressad över att känna att folk har mycket att göra. Det gäller att prioritera, omfördela. Men, det är svårt att göra i och med att de är specialister – det är inte lätt att plocka in någon annan i ärendet”. Detta kan både relateras till den allmänt förekommande stora arbetsbelastningen – men också till en ökade sådan pga exempelvis sjukdom och frånvaro hos medarbetarna. Vilken typ av frånvaro förvaltningen har är också någonting cheferna funderar över. Rör det sig om hög andel av vård av sjukt barn (därför att verksamheten har medarbetare i barnafödande åldrar), eller rör det sig om längre tillfälliga sjukskrivningar eller mer långvariga sådana? Detta ställer också krav på möjligheterna man inom verksamheterna har att dels omorganisera efter den aktuella fördelningen, dels att proaktivt agera för att skapa stödjande miljöer som passar medarbetarnas livsituation. Att planera för uppkommen ohälsa blir då viktigt, inte minst för att det är ju är en av det hälsofrämjande ledarskapets grundpelare att det är viktigt att planera så att inte ohälsa uppkommer.

Ständigt inkommande ärenden

Nya ärenden som ständigt kommer in upplevs också som stressande. Bristen på kontroll kan vara en orsak till detta. I vilken typ av situationer som stress uppkommer kan också påverka hur mottaglig eller mycket motståndskraft man har. Detta exemplifieras genom en av chefernas svar på frågan om upplevd stress: ”Till och från – men inget som inte är hanterbart. Nu har jag inte så mycket löpande ärenden – det kan ju vara stressande.” Just möjligheten till planering och styrning av uppgiften, den relativa frånvaron av ständigt inkommande arbetsuppgifter som kräver någon form av beslut och åtgärd ökar möjlighet att inte uppleva stress i lika hög grad som de medarbetare som har en större mängd av denna typ av uppgift.

Arbetsliv och privatliv hänger samman

I intervjuerna pekar cheferna på att deras arbetsliv och vardagsliv hänger samman. En av cheferna säger: ”Allt hänger ihop. Det är klart att det påverkar vartannat. Om man har det bra privat så presterar man bättre på arbetsplatsen och man är en bättre chef och ledare. Jag tror inte på att man kan skilja dem åt, allt hänger ihop”.

Hur får man det då att gå ihop? En av cheferna säger så här: ”Vardagsliv och fritid är kommunicerande kärl. I och med att jag har en fri roll kan jag hantera det”. Här ligger ett resonemang kring att rollen som chef erbjuder en möjlighet att, i viss mån, styra tiden när man kommer till arbetet på morgonen. Denna fria roll har dock inte varit självklar menar chefen som säger att det tog ett tag innan hen kände sig bekväm med att komma till jobbet senare än vad medarbetarna gjorde. Det har dock varit ett medvetet val för att kunna få vardagslivet att fungera, genom att t ex kunna vara hemma ett litet extra tag för att se till att barnen kommer iväg till skolan ordentligt. Vikten av att privatlivet fungerar nämns i intervjuerna, som påtalats, vid ett flertal tillfällen. Det framkommer nära sammankopplat med arbetslivet och arbetssituationen.

Ett mycket påtaglig exempel på den sammankoppling som görs är möjligheterna att skicka och besvara mail och eller hantera stora ärenden utan för arbetstid. I den mediala debatten anas stress, att aldrig koppla av och att inte vara i nuet utan att hela tiden snegla mot någonting annat, någonting mer akut, viktigt eller relevant – för framtiden. Att hålla sig à jour med omvärlden tycks ta över mycket av vår fritid. En stor fråga rörande den nya informations- och kommunikationstekniken är möjligheterna att ständigt vara uppkopplad och tillgänglig. Samma begrepp, nämligen 'tillgänglighet', som betraktas som positivt i bemärkelsen med att ha en öppen dörr för medarbetarna, och där cheferna många gånger vinnlägger sig om att vara tillgängliga – kan alltså också ha en negativ innebörd och orsaka att cheferna upplever ohälsa på arbetet. Vissa chefer tycker definitivt inte att man ska arbeta på kvällar och helger. Andra menar att man kanske inte bör gör det, men gör det lite i alla fall.

Att arbeta på kvällar och helger

Det finns olika uppfattningar kring att arbeta hemma kvällar och helger. En av cheferna säger: ”Man ska inte ha för vana att sitta där (på helgen) och öppna mail – det är ett nervöst beteende nästan”, och andra chefer menar att de vill skapa sig en struktur inför den kommande arbetsveckan, och att de vill hålla sig uppdaterade.

En av cheferna beskriver att hen ofta tar med sig portföljen (med arbetsmaterial) hem, och att materialet som togs med hem ibland blir läst - ibland inte. Med den moderna tekniken ges möjlighet att hålla sig informerad och chefen menar att hen öppnar mailen flera gånger per dag (på helgen) och att ”det är inte så sällan det kommer något”. De flesta mail kan dock slängas i papperskorgen direkt (skräppost – min reflektion). Andra, jobbmailen, är som en av cheferna uttrycker det: ”inspirerande snarare än besvärande”. Mailen handlar ofta om pågående processer, av typen ”bra för dig att veta”, ”du borde känna till”. En hel del mail är också av typen: ”Vad tycker du?”, och chefen menar att i relation till dessa mail så krävs det följaktligen ett mer aktivt agerande från hens del. Mycket handlar dock om sådant som direkt kan skickas vidare (och kanske, reflekterar chefen, skulle gått till den personen direkt).

Chefen säger också: ”Jag öppnar mail och tittar varje dag. Men om det ställs emot att laga mat, handla eller träna – så prioriterar jag snarare det”. En annan chef säger: ”Jobba hemma? Ja, det händer.” Chefen säger vidare att om man ska arbeta över på kvällarna är det viktigt att man inte sitter för länge, för då ligger arbetet kvar hos en och inverkar menligt på sömnen. Chefen reflekterar över att det inte tycks som man på allvar diskuterar detta med hur länge vi arbetar på kvällarna. Chefen säger sig dock inte arbeta på helger (eller, nästan aldrig) och säger att hen gjorde detta innan men har slutat med det pga att ”man tar slut på sig själv”. Chefen passar på att skicka mail när hen befinner sig på t ex tågresor, men däremot arbetar hen inte på semestern. Chefen säger att många gör det men att detta är ”helt förkastligt!/../ Om man är inne i mailen är man inte fri – man behöver komma ifrån. Arbetet är inte precis allting! Så varför gör folk det? Jag vet inte. Det kan ju vara så att de gillar det. Jag säger inte att de inte får. Själv är jag tydlig med att det inte är någonting man förväntas göra” säger chefen.

En annan chef säger så här om detta med att arbeta på kvällar och helger: ”Jag har varit noga med att helgerna är heliga. Jag läser inga mail, framförallt besvarar jag inga mail. Har heller inte jobb med sig hem på kvällarna, förutom nu i höst, när det har hänt att jag måste komma ifatt och då har jag suttit ett par tre timmar varje helg – men det vill jag inte göra framöver.” Chefen menar att man verkligen på allvar måste diskutera detta med att arbeta på helger. Det

måste ”hanteras principfast” och chefen gör en jämförelse med att feströka – det är få som faktiskt klarar det. Men, om man istället för att ”feströka” (dvs att läsa/skicka mail på kvällar och helger) har en regel som innebär att jag faktiskt inte arbetar hemifrån - så är det lätt(are) att hålla sig till den regeln vilket medför att man inte ens börja fundera på om man eventuellt skulle ta jobb med sig hem. För i och med att man ens har börjat fundera så har man också skaffat dig ett dåligt samvete, menar chefen. För man tänker att man *skulle* kunna ta med det. Men har man en regel om att man faktiskt inte gör sådant – så behöver man heller inte överhuvudtaget fundera över det. Möjligheten finns således inte, och bara detta gör att man i alla fall inte behöver bli stressad över själva valmöjligheterna.

En chef säger: ”Jag ser ju på måndagarna att många mail har skickats under lördag och söndag. Det blir ju en stressande miljö – om jag inte jobbar lördag/söndag, och andra gör det så måste ju jag ta igen det under veckan. Mailen ska ju bollas med, dvs de kräver någon form av reaktion. Man skickar ju mailen för att någon, åtminstone ska läsa dem…”. Varje skickat eller besvarat mail för alltså med sig en krävd arbetsinsats av någon annan.

Samtidigt tycks det finnas olika sätt att se på denna fråga. Under intervjuerna lyfter några chefer att de tycker att de vill veta vad som händer, de håller sig informerade. De gör alltså en åtskillnad mellan att hålla sig informerade och att i samband med detta kunna svara på korta mail, till att faktiskt svara på och hantera ärenden (som alltså kräver en annan, mycket mer omfattande, arbetsinsats). Rågångarna mellan kategorierna är inte helt klara, men rör primärt arbetsinsats. Till detta torde frågan om vilket material man kan arbeta med utanför arbetsplatsen vara viktigt att diskutera.

En av cheferna beskriver förekomsten av kvällsarbete så här: ”Jag arbetar på kvällar någon gång ibland. Saker som absolut måste göras och som man inte hunnit. Men det ska vara något extraordinärt – det sker inte rutinmässigt… Det är ett medvetet val jag gör – väldigt sällan jag kommer hem och säger att: Åh! Jag måste göra detta ikväll”. Och chefen vidareutvecklar tankegångarna: ”Om det blir en vana så spiller det lätt över på medarbetarna. Det finns ibland en attityd som innebär att ’jag läser ärendet på tåget hem’. Men, det finns regler om att man ska arbeta åtta timmar och sedan ha tid för fritid och vila. Annars kör man slut på sig i längden... Arbetar du tio timmar (och ska arbeta åtta) så får du betalt för åtta och resten arbetar du gratis. Man orkar inte mer – och det blir en björntjänst, man går ner i kapacitet, tar ut sig mentalt och ingen vinner på det”. I citatet lyfts vikten av återhämtning fram, och också att det nog är så att man måste vinnlägga sig om att bevaka sin fritid. Vikten av att föregå med gott exempel så att inte ens egen stress och kvällsarbete ska fortplanta sig till medarbetarna lyfts fram på flera ställen och på flera olika sätt.

Fördröjningsfunktion för leverans av mail

En annan chef berättar utifrån min fråga om hen skriver mail på söndagar på följande sätt: ”Egentligen aldrig till medarbetare. Jag kan samla dem i utkorgen och pytsa iväg dem sedan. Det skickar fel signaler om jag skulle skicka mail på helgen – jag vill inte skapa det trycket. Andra chefer över mig gör det – men det är hanterbart.” Det tycks här finnas ett sådant korstryck som nämndes tidigare i rapporten. Chefen bevakar sina medarbetars hälsa och utrymmer för t ex återhämtning under helgen, men får själv mail från sina chefer. Det pekar ut en diskrepans som är intressant inte minst ur ett perspektiv som uppmärksammat hälsofrämjande förutsättningar för ett ledarskap.

Detta med att lägga en fördröjning på ivägskickandet av mailet förefaller vara mycket allmänt spritt och använt av de chefer som intervjuats. En av cheferna reflekterar över att det i chefskapet ingår att sätta gränser och skapa strukturer. Ett sätt att göra detta på kan t ex vara att lägga en fördröjning på mailen så att det inte syns att de är skickade kl 21, etc. Chefen reflekterar vidare kring att det är viktigt att som chef tänka på detta: ”Det är viktigt att inte hålla på och smådutta. Vi måste jobba mer med ramarna!”. Chefen relaterar till forskning som menar att vi egentligen inte klarar av att hålla många bollar i luften, och att detta kanske skulle behöva diskuteras mer och anknyter till det tidigare resonemanget kring behovet av att diskutera ramar kring t ex hur sent man arbetar på kvällar.

Flexibilitet för att få vardagen att fungera

Så det finns alltså flera chefer som värjer sig mot att arbeta hemifrån (t ex med mail) pga av att det upplevs som väsentligt och grundläggande att vara ledig, att ha chans att återhämta sig, att stärka sig – och att göra saker som inte alls är relaterade till arbetet.

Men det är också mycket centralt att i detta sammanhang reflektera över att chefer i intervjuerna menar att detta med att arbeta på morgonen, och i bilen är ett sätt att hantera vardagslivet och att detta möjliggör att de kan vara närvarade såväl på arbetsplatsen och i vardagslivet och att helheten i livet därmed kan uppnås (eller i alla fall ta ett steg på vägen). I intervjuerna lyfts möjligheten att arbeta tidigt på morgonen. Många av de intervjuade cheferna berättar att de går upp tidiga (klockan fem nämns) för att dels ha tid att morna till sig själva – att hitta sig själv – och för att sedan ha tid att umgås med familjen och att på så vis starta dagen på ett bra sätt. På morgonen arbetar de t ex med att läsa och svara på mail. I en del fall har de intervjuade cheferna relativt långt att åka för att komma till arbetet och tiden i bilen kan bl a ägnas åt telefonsamtal. I och med att många arbetsrelaterade telefonsamtal har hanteras under bilfärden menar cheferna att de är de vid ankomsten till arbetsplatsen redo att med energi och engagemang möta sina medarbetare.

Hemarbetet är i dessa fall dels självvalt men också en förutsättning för att man ska kunna bo långt bort från arbetsplatsen. I intervjuerna görs kopplingar till privatlivet, familjen och att det gäller att hitta kompromisser som fungerar för alla familjemedlemmarna. Men, även här tycks det som att hemarbetet också kan vara ett sätt att komma ifatt. En av cheferna säger att det är svårt att hinna med det administrativa arbetet, och säger sig inte riktigt hinna med att svara på alla mail men försöker dock se till att hen har sett dem – även om hen inte riktigt har läst dem.

Så arbete på väg till och från arbetsplatsen, på kvällar, på helgen, och i färre fall, på semestern är förhållandevis vanligt förekommande bland de intervjuade cheferna. I intervjuerna framkommer att cheferna upplever att hemarbetet både kan vara ett sätt att ta igen det som annars inte hinns med- men också sätt att hålla sig à jour med det som händer i omvärlden och som kan få konsekvenser för arbetsuppgifterna.

Är stress enbart negativ?

En av cheferna beskriver det så här: ”Jag är en individ som älskar att ha mycket att göra. Stress? Ja, ibland är det besvärade. Men nej, oftast är det en positiv stress. Negativ är så laddat ord – skulle hellre ville kalla det en adrenalinkick.” I citatet lyfts att det upplevs som att adrenalinkickar symboliskt är laddade med energi och att de därmed drar med sig och föder arbetslust och en lust att ta sig an projekt.

En av cheferna beskriver balansen nära stress så här: ”Livet är ofta en balansgång mellan stress och tristess. Det är en balansgång mellan att det är lite småtråkigt och att det är spännande. Kul är väldigt nära gränsen till stress …” och menar att det är viktigt att känna sig tillfredsställd genom att driva frågor, söker utmaningar, och att detta är självvalt då man ju istället kunnat välja att det lugnt. Chefen beskriver det som ”Jag behöver utmaningar!”.

Att på ett eller annat sätt byta arbetsuppgifter ger också en känsla av att vara trött. Cheferna beskriver detta som att de ser en ändring över tid, en relativ lång tidshorisont på ett till två år innan de känner att allt kommer att ha landat, och de tror att de kommer att känna sig mer lediga under t ex helgen. Under vissa perioder i livet, och över året som kan härrör sig till säsongsmässiga variationer i arbetstryck påverkar och det är inte ovanligt att det då infaller en känsla av stress. Men oftast finns det ju ett naturligt slut på denna typ av förtätning i uppgifterna. Detta är då lättare att hantera. Det som däremot upplevs som mycket stressande är den ständiga känslan av otillräcklighet, att man inte hinner och att det hela tiden strömmar in ärenden som man inte har någon möjlighet att påverka.

Det som personer upplever som stressande kan vara mycket individuellt men också mycket situationsbundet. En av cheferna beskriver: ” Jag sover bra – det ska jag inte klaga på. På arbetet kan jag påverka det som stressar mig – och göra något åt det. Det är ju när jag inte har möjlighet att påverka det – det är stressande. Vardagen - om jag känner mig mer stressad, pressad är det i vardagen, när jag inte kan påverka. Vad gör du då? Tränar…”. Möjligheten till påverkan och kontroll är en faktor för upplevse av stress (eller inte) och även här syns kopplingarna mellan arbetsliv och privatliv.

Under intervjuerna har cheferna berättat om stress och om de upplever sig som stressade. Det framkommer att chefernas uppfattning och upplevelse av press och stress varierar. En chef säger t ex ” Nej, jag är sällan stressad. Det som kan stressa mig är om jag har skadat mig – det frustrerar mig – eller om folk ljuger om mig. Men jag kan säga att jag aldrig varit stressad av att ha haft mycket att göra. Då mår jag som bäst, att ha flera bollar i luften. Jag väljer att ta bollen. Det kanske är så man blir utbränd - men jag mår sämre om ingen tar bollen och bollar med den – det gör mig ingenting att ta den själv.” En annan chef säger: ”Nej, är inte stressad – men i perioder är det mycket att göra.” I citaten lyfts att det visserligen kan vara mycket att göra ibland – men dels tycks det hektiska vara övergående, och dels görs en viss åtskillnad mellan att ha vara stressad och att ha mycket att göra.

Att ta ansvar för sin stress

Hur gör cheferna då för att hantera arbetssituationen och ledarskapet när det är mycket att göra? Ett arbetssätt som enligt intervjuerna tycks fungera bra är att skriva veckobrev till medarbetarna. I veckobrevet kan man, berättar en av cheferna, förklara vad som kommer att hända den närmaste tiden. Det kan t ex röra information kring om chefen kommer att vara på många möten, vara frånvarande eller kanske kan vara tillgänglig under särskilda tidpunkter. Anledningen till den eventuella frånvaron lyfts fram som relevant att ange för medarbetarna. Det kan t ex röra sig om att chefen kommer att vara mycket upptagen i budgetarbete, etc. Genom att medarbetarna vet vad som ligger i chefens pipeline behöver de heller inte just söka upp chefen just de aktuella dagarna med sådant som kan vänta. Det tycks finnas en stor upplevd acceptans bland medarbetarna att chefen inte alltid kan vara tillgänglig. Denna acceptans tycks öka om transparensen är stor, att medarbetarna vet var chefen är och när han eller hon åter kommer att vara tillgänglig.

Upplever du stress på arbetet? ”Jag försöker att inte känna det så” säger en chef, och fortsätter ”Jag tar ansvar för min stress. Jag måste kunna påverka min dag”. Chefen menar att det är viktigt att försöka förlägga planerade möten till dagar och tider när man har (bättre och mer) tid. Har någonting inträffat sen fredag eftermiddag kan man t ex planera ett möte till måndag förmiddag när alla har kunnat vila ut och reflektera över det som har hänt. På det sättet visar man respekt för varandra och den eventuella konflikten kan ofta lösas på ett smidigare sätt än om man hade tagit beslut på information som stressats fram menar chefen. Chefen ifråga lyfter också fram att man som chef måste ta ansvar genom att också säga till när det blir för mycket. Detta exemplifieras genom att det kanske kommer krav att man ska leverera rapporter eller annat med alltför kort tidsspann. ”Om en rapport ska in om en kvart. Då ställer jag mig frågan - är det rimligt? Om jag menar att det inte är det, då skriver jag ett mail och säger att tyvärr, rapporten kommer på måndag istället” säger chefen i intervjun.

Att hantera sin arbetssituation. Att känna sin egen kapacitet, förmåga och att i och med detta också kunna leda sig själv upplevs som centralt. Men det är klart, oavsett hur roligt och angeläget arbetsuppgifterna än är så kan stress också komma av att det har varit för mycket av samma sak under en längre eller intensiv kortare period. En av cheferna uttrycker sig så här: ”Om jag har haft åtta utvecklingssamtal per dag, då känner man sig som om någon har kört en visp i hjärnan på en”. Efter två sådana dagar menar chefen, är det viktigt att man passar på att göra någonting avkopplande på fritiden, hemma. På detta sätt hämtar man kraft från vardagslivet, familjelivet.

Under denna rubrik har reflektioner kring vad som kan hända när chefer upplever en brist eller förlust på arbetsglädje, engagemang, kontroll och hanterbarhet. I intervjuerna lyfts fram att det är centralt att man kan känna att livet går ihop. Intervjuerna visar på att flera chefer pekar på vikten av att ha ett helhetsperspektiv på hälsa och hälsofrämjande ledarskap.

7 Slutsatser, reflektioner och förslag

De intervjuade cheferna framstår som trygga i sig själva, sin kunskap och erfarenhet och de utstrålar ett engagemang för sina arbetsuppgifter, uppdraget större mening (för t ex intressenter, kunder och brukare), för staden och för sina medarbetare.

Chefernas allmänna livssituation har stor betydelse för deras hälsa. Det yttrar sig bl a i vardagslivet har en stor del i om cheferna upplever att de har hälsa och detta framkommer bland annat i beskrivningar som ”ha balans i livet, ”må bra i vardagen” där referenser både görs till livet i allmänhet och till privatlivet. Samtidigt som livet i allmänhet är mycket väsentligt framträder också arbetsplatsen som central i chefernas berättelser, inte minst pga av att cheferna tillbringar mycket tid på sin arbetsplats och att arbetsuppgifterna upptar mycket tid både när de är där och när de är hemma. I intervjuerna framkommer att det är viktigt för en god hälsa och välbefinnande att chefen har en upplevelse av att ha en upplevelse av arbetsglädje och för det andra som en upplevelse av kontroll och hanterbarhet. För att cheferna ska känna arbetsglädje är det viktigt att känna att tro på, och att också på olika sätt få bekräftelse på att det egna arbetet är värdefullt och meningsfullt, att känna gemenskap med andra, och inte minst att ha roligt i arbetet. För att cheferna ska ha en upplevelse av kontroll och möjlighet att hantera vardagens utmaningar och problem krävs delaktighet och tillgång till information, möjlighet och förmåga att göra prioriteringar i vardagen utrymme för att diskutera felsteg och misstag samt en upplevelse av att kunna ge medarbetarna ett hälsofrämjande stöd och inspiration. Dessa övergripande kategorier med stödjande punkter är de faktorer och förutsättningar på arbetsplatsen som gynnar upplevd hälsa hos de intervjuade cheferna.

Om inte dessa förutsättningar finns i tillräckligt hög grad kan det för många chefer leda till en upplevd stress. En påtaglig källa till stress som lyfts i intervjuerna är mängden saker att hantera, ärenden som kommer in från sidan och som ska läggas in i ett redan pressat schema. Här ryms också ärenden inifrån den egna organisationen, som från utomstående intressenter och från den egna arbetsgivaren (staden). För snäva tidsramar och krav på att vara engagerade i allt och alla projekt upplevs av flera chefer som pressande och tidskrävande. Kraven inifrån kan t ex ta sig uttryck i ett ökande krav på hjälp med prioriteringar från medarbetarna. Tillgänglighetsfönstret krymper och det upplevs då som lätt att ta med sig arbete hem för att åtgärda på kvällar och helger. För vissa upplevs detta påtagligt – för andra skymtas det mer i förbigående. Arbete hemifrån förklaras i termer av att man vill förbereda sig inför den stundande veckan, att man har ett starkt intresse för frågorna och vill hålla sig à jour med vad som händer. Vad som definieras som att arbeta är en fråga för vidare diskussion. Räknas det när man bara gör lite grand? När man bara läser mail men inte svarar? Lösningen som många tycks ha anammat är att använda en fördröjningsfunktion på mailen, dvs att även om mailet skrevs och skickades iväg lördag kväll så kan man ställa in det så att det levereras först t ex måndag morgon. Vissa av cheferna reagerar starkt på detta och menar att man faktiskt inte borde arbeta på kvällar och helger. Helheten och samspelet mellan privatliv och arbetsliv berörs på ett påtagligt sätt av detta, och i intervjuerna lyfts bl a fram att många är trötta efter arbetsdagen, att pulsen går upp när man kommer hem. Att då också känna att tid läggs på arbete, att läsa mail kan späda på upplevelse av att inte hinna med, att leda till stress. Samtidigt ger den moderna informations- och kommunikationstekniken möjlighet för

cheferna att bo relativt långt ifrån staden. Pendlingen till och från arbetet används för att ringa nödvändiga telefonsamtal. Förflyttningarna mellan arbetsplatsen och hemmet förefaller också ha karaktären av övergångszon. Man strukturerar dagen och går in i sitt arbetssammanhang på vägen till arbetsplatsen, och på vägen hem ställer man sakta om till fritidssammanhang. Det betyder dock inte, som framkommit i intervjuerna att stressnivån minskar. Det ska framhållas att denna övergångszon också lyfts fram av de chefer som tar sig till och från arbetet på annat sätt än i bil, eller som bor i eller strax utanför staden. En av cheferna beskriver detta som att denna zon och övergångs sker ungefär halvvägs mellan hemmet och arbetsplatsen. Det är dock inte så att cheferna upplever att de stannar kvar i hem-modet för att de har kommit hem. Tankar på arbetsplatsen tränger sig på, tar över eller finns parallellt med vardagstankarna och sysslorna.

I intervjuerna framkommer chefers reflektioner kring vad som kan hända när de upplever en brist eller förlust på arbetsglädje, kontroll och hanterbarhet och bl a lyfts möjligheterna att känna att livet går ihop fram som centralt. Flera chefer pekar t ex på vikten av att ha ett helhetsperspektiv på hälsa och hälsofrämjande ledarskap. Återigen, det som tycks inverka menligt på upplevelsen av hälsa relaterat till ledarskap är upplevelsen av brist på arbetsglädje och engagemang och upplevelsen av brist på kontroll, hanterbarhet.

Studien syftade till att undersöka vilka förhållanden på arbetsplatsen som kan bidra till eller motverka att chefer upplever god hälsa och välbefinnande. Slutsatserna utifrån 16 kommunala chefers röster om hälsa och ledarskap är att:

- Det finns ett klart samband mellan kommunala chefers individuella upplevelser av hälsa och välbefinnande och det sätt de leder verksamheten på. En upplevd god hälsa ger redskap och resurser att möta vardagens helhet; såväl privatliv som arbetsliv på.
- I det hälsoskapande arbetet yttrar sig detta t ex i förmåga att möta medarbetarnas behov av hjälp och stöd; förmåga att skapa/bidra till en positiv arbetsmiljö som främjar arbetsglädje och engagemang och ger redskap att stärka upplevelsen av kontroll och hanterbarhet.
- Den egna hälsan får betydelse för individernas möjligheter att agera som hälsoskapande ledare bl a genom att den egna erfarenheten av både hälsa som ohälsa, stärker ett engagemang och känsla av djupare förståelse för medarbetarnas behov av individuella möten och lösningar.

Några reflektioner

I rapporten har många förhållanden som kan bidra till eller motverka att chefer upplever god hälsa och välbefinnande. Jag skulle i detta sammanhang vilja uppehålla mig kring några tankar som detta väcker.

Att vara synlig och tillgänglig

Under intervjuerna framkommer ibland frågan om det är ensamt att vara chef. Denna fråga har berörts tidigare i rapporten och jag skulle nu vilja relatera denna ensamhet till behovet av att kunna diskutera sina erfarenheter med någon samt den symboliska betydelse som den öppna dörren förefaller ha. I intervjuerna framkommer att cheferna själva trycker på att det är viktigt att vara tillgängliga. Denna tillgänglighet manifesteras bl a att man vill prata med sina medarbetare för att stämma av hur arbetsuppgifterna flyter på, hur medarbetarna mår och om det finns tveksamheter som måste redas ut. Tillgängligheten signaleras också genom den öppna dörren. Öppen dörr betyder: kom gärna in och prata med mig; medan stängd dörr

betyder; jag är upptagen och vill inte bli störd. Den öppna dörren får en symbolisk laddning, och en av cheferna i intervjun återberättar att medarbetarna reflekterat över att dörren ofta varit stängd under speciella perioder. Här och var under intervjuerna skymtar chefernas funderingar kring deras eget behov av att prata förbi. Vissa reflekterar i sammanhanget mer direkt kring detta, och andra glider över det mer i förbigående. På min fråga om chefen kan prata med någon om sina ledarskapsfunderingar säger en av cheferna att t ex att chefens högste chef är duktig på att bjuda in till samtal. Men, tillägger chefen i intervjun, det kanske inte är så att man antar erbjudandet pga av att man inte vill störa, och att man känner att högste chefen egentligen inte har tid till detta. Jag menar att detta bör sättas i relation till diskussionen om tillgänglighet och i överförd bemärkelse till den tidigare nämnda öppna dörren. En inbjudan (eller upprepade) innebär inte per automatik att medarbetare antar erbjudandet, tar sig tid, känner att deras frågor är tillräckligt viktiga för att ta chefens tid i anspråk, etc. Men med omvänt resonemang från chefernas förhållningssätt till sina medarbetare så tänker man att det skulle finnas motsvarande vilja till kommunikation även från chefernas chefer – så frågan kvarstår – hur ofta möjligheten används och vilka faktorer som gynnar att sådana kontakter tas.

Att prioritera i ett krympande tidsfönster

Som en del av upplevd brist på hanterbarhet vill jag lyfta kravet på prioriteringshjälp. Det framkommer i intervjuerna att cheferna ger sådan hjälp till sina medarbetare men att de också själva behöver hjälp av sina chefer. Jag får under intervjuerna ett intryck av att denna typ av prioriteringar också tycks öka. Ett ökat krav på prioriteringshjälp ger ett minskat utrymme, för alla, för långsiktig planering. Brist på långsiktig planering (där man som en av cheferna efterlyser under intervjun) tar ett helhetsgrepp på själva processen – och aktivt ställer sig frågan dels om relevansen för ärendena, men också kring hur man rent praktiskt kan och ska hantera dem. Annars blir det lätt så att flera ärenden gör att tidsfönstret krymper vilket medför att det är lätt hänt att man tar med arbete hem – och att chefer och medarbetare fastnar i ett beteende som inte gynnar ett långsiktig hälsoskapande ledarskap. Här finns det ett duktighetssyndrom som kan relateras till den tidigare omnämnda honungsfällan. Men, som i allt annat, så drivs också cheferna av att de tycker att arbetet är roligt, och detta medför att man kanske har svårt att säga nej också av sådana skäl.

Någonting som lyfts under intervjuerna är användningen av fördröjningsmekanismen på mail. Denna tycks användas flitigt och frågan väcks om den då har någon effekt och vad denna skulle bestå av.

Att själv bli sedd

I intervjuerna framkommer att cheferna lägger mycket ansvar på sina axlar. De ska som individer primärt ansvara för sin egen hälsa. De ska också i egenskap av medarbetare vara uppmärksamma på andra medarbetares välmående, och de ska också i egenskap av chef mycket tydlig ansvara för att skapa strukturer för, entusiasmera, stötta och värna om sina medarbetare och deras hälsa. Detta ansvar lyfts gång på gång under intervjuerna med cheferna. För att man ska kunna göra detta behöver man stöttning, hjälp, råd – och kanske viktigast av allt – att bli sedd (både som individ men också som kompetent chef). En av cheferna svarar dock på frågan om hen blir sedd. Nej, svarar hen – ”Jag tror sällan att mellanchefer blir det”. Här finns utrymme för fortsatt arbete.

Erfarenheter av ohälsa blir en tillgång för ledare

Under intervjuerna har cheferna också diskuterat frågan om hälsa och ledarskap hör ihop. ”Ja, som allt annat hänger ihop”, menar en chef in intervjun. ”Psykisk hälsa - om jag är chef och någon behandlas dåligt- eller om min chef skulle behandla mig dåligt så påverkar det, och spelar en roll. Men det gör också annat. Kollegornas och medarbetarnas ömsesidiga behandling – hur de behandlar varandra”. I citatet syns också den tidigare diskuterade kopplingen mellan medarbetare, chefer och arbetsgivarens ansvar för hälsa.

I samband med detta lyftes också frågan om man orkar vara chef om man inte har hälsa? Här fanns lite olika meningar, men företrädesvis påpekar många att man nog i längden behöver ha hälsa för att orka vara en god ledare. Jag skulle här vilja lyfta fram att det kan vara av godo att ha egen upplevelse av, eller upplevelse av nära anhörigs sjukdom – och att denna erfarenhet tycks vara till hjälp och nytta för cheferna i sin ledarroll genom en större förståelse för vikten av att möta alla medarbetare på ett individuellt plan och att söka efter individanpassade lösningar, vilket får betydelse för möjligheterna att också verka som hälsoskapande ledare.

Att träna på arbetstid – för medarbetarnas hälsa

Jag har på annat ställe i rapporten berört frågan om friskvårdsbidraget, och att en överväldigande majoritet av de intervjuade cheferna varmt förespråkar möjligheten att kunna träna på arbetstid. Flera av cheferna argumenterar för ett återinförande av möjlighet till träning på arbetstid och lyfter fram flera positiva effekter för hälsan. En av cheferna säger: ”En friskvårdstimme i veckan! Det kan du skriva med stora bokstäver! Det är inte pengar som begränsar våra medarbetare – utan det är tid. Vi har många småbarnsföräldrar, eller föräldrar med barn i skolåldern – det är tid som är det viktigaste. Om möjlighet till en friskvårdstimme i veckan kom så skulle jag direkt införa det. Jag tror att fler skulle komma iväg om det låg under arbetstid”. Tiden lyfts fram som en trång sektor i vardagspusslet. Att då kunna hjälpa medarbetarna att träna och stärka hälsan upplevs som väsentligt och skulle stärka arbetsgivarens möjligheter att skapa struktur och ge individuella förutsättningar för hälsofrämjande. Flera försök har gjorts med att, via olika tidsbegränsade rörelseprojekt stimulera till träning, fysisk rörelse samt att också lyfta fram vikten av kost, avslappning och vila. Flera av de intervjuade cheferna nämner dock att de, till sin sorg, uppfattar att frågan om ett återinförande av den tidigare friskvårdstimmen är död. Flera av cheferna refererar till att utryckande delen av personalen på Räddningstjänsten tränar på arbetstid och lyfter fram att det arbete som utförs på deras förvaltning verkligen borde klassas som ett fysiskt betungande arbete där det är av särskild vikt att vara i form för att kunna möta oväntade händelser med brukare. Flera av cheferna vittnar om en rätt så stor uppfinningsrikedom för att försöka arbeta med frågan. Ett sätt är de ovan nämnda rörelseprojekten. Anda, mer permanenta satsningar är t ex att man försöker åstadkomma träningsmöjligheter i arbetslokalerna och som medarbetarna kan använda efter arbetstid. Detta för att hjälpa medarbetarna att överkomma tidsrestriktioner. Vidare försöker man också uppmuntra till promenader på lunchen, engagera hälsoinspiratörer, ha permanenta må-bra punkter på APT-möten, etc. Fruktkorgar, hälsosamt fika och att påminna varandra om att röra på sig efter man har suttit för länge är andra åtgärder som införts på vissa arbetsplatser i syfte att värma om hälsan och att driva ett hälsofrämjande ledarskap. En intressant aspekt tas upp under intervjuerna och rör vad som kanske prioriteras vid omorganisationer och omstruktureringar – just då kanske inte personalen orkar arbeta med denna typ av frågor, men egentligen är det kanske så att man

verkligen skulle behöva arbeta med frågorna då, för det är nu som personalen skulle behöva detta som mest. En av cheferna benämner det som ”Det handlar om vilken attityd organisationen har till att man jobbar med hälsa på arbetstid”. Kanske är det så att man i kärvare tider, vid rationaliseringar gör omprioriteringar angående vad som är själva uppdraget och mest väsentligt att arbeta med.

Att leda sig själv

I ”Medarbetarskap Helsingborg” lyfts frågan om grundläggande förhållningssätt som bör återfinnas och speglas bland medarbetare och ledare i staden. Dessa fyra är: Jag vill lyckas! Jag skapar värde! Jag samspelar! och Jag leder mig själv! Arbetet med hälsofrämjande ledarskap kan med fördel knytas till dessa begrepp. Vikten av samspel, att lyckas och känna engagemang, etc knyter nära till många av de aspekter som tagits upp i intervjuerna. En av delarna berör hur man som ledare och medarbetare leder sig själv. En reflektion jag gör utifrån det som framkommit i intervjuerna är att det torde vara viktigt att förhålla sig till det nämnda duktighetssyndromet. Cheferna vet att de själva ansvarar för mycket – i detta sammanhang t ex för sin hälsa och att säga stopp om man har för mycket att göra. I materialet lyfts frågan om prioriteringshjälp vid flera tillfällen. Vad står detta för och vilken hjälp finns att få som eventuellt skulle kunna underlätta processerna och hanteringen av frågorna? Jag vill lyfta fram att man här kan peka på fortsatta frågor som, bl a från ett hälsoperspektiv, vore högst intressanta att undersöka med en helhetsorientering och intresse för individer i samspel med organisationernas uppdrag.

Reflektioner över dagboksmetoden

I denna rapport har lag lyft en rad olika förhållanden på arbetsplatsen som kan bidra till eller motverka att chefer upplever god hälsa och välbefinnande och visat på samband mellan kommunala chefers upplevelse av hälsa och deras upplevda möjligheter att agera som hälsoskapande ledare. Upplevelser av arbetsglädje, kontroll och hanterbarhet kan kategoriseras som viktiga faktorer för att chefernas upplevelse av hälsa på arbetsplatsen ska gynnas. Detta inverkar positivt på deras upplevse av att också kunna verka för och utöva ett hälsosamt ledarskap. Om upplevelsen av arbetsglädje, kontroll och hanterbarhet försvinner utsätts också cheferna för påfrestningar som kan yttra sig som stress. En viktig inramande faktor är upplevelsen av att privatliv och arbetsliv ges möjlighet att hänga ihop, där båda delarna tillför energi och glädje till den andra.

Ett sätt att närma sig dessa faktorer och upplevelser är att arbeta med intervjuer och dagböcker. Cheferna har i detta projekt skrivit dagbok under en veckas tid. Som framkommit tidigare i rapporten har detta ofta också medfört att cheferna ingående har reflekterat kring hur deras arbetsdagar ser ut, vad som påverkar dem positivt och negativt. Själva dagboksskrivandet i sig har, även om det kan upplevas som en pålaga (till ett redan digert veckoschema) förefaller ha utgjort en möjlighet att reflektera över sin arbetsdag och sin hälsa.

En chef reflekterar så här: ”Det var intressant att (med hjälp av att skriva dagbok – min kommentar) få upp ögonen för hur dagarna ser ut. Jag har behov av rätt så mycket ensamtid, och jag klagar över att jag inte har det – men jag ser i dagboken att det faktiskt finns tid här och var. Om jag kunde bättre ta tillvara på de stunderna skulle jag få mer ensamtid. Det är visserligen inte tvåtimmars sjok där man kan gå ut i skogen ensam, men ändå.” En annan chef

konstaterar att dagboksskrivandet som kändes som en extra belastning i början av perioden dock inspirerade så mycket att chefen köpte en egen dagbok för att föra ner reflektioner i. En pålaga blev en resurs. En rekommendation från projektet är att denna metod skulle kunna utvecklas och med fördel användas t ex vid ledarskapsutbildningar och kanske som förberedelse inför medarbetarsamtal.

Förslag till åtgärder

- Att fortsätta det hälsofrämjande arbetet, med dess fokus på det som fungerar- att lyfta positiva exempel.
- Utifrån det resultat som undersökningen av chefernas upplevelser av hälsa och vad som gynnar och missgynnar ett hälsofrämjande ledarskap skulle jag vilja peka på och rekommendera att möjligheten till att införa träning på arbetstid undersöks ånyo.
- Att stöd till chefer i deras arbete med medarbetare ökas.
- Att en översyn av vilka prioriteringar som krävs och vilka möjligheter att strukturera arbetet på annat sätt som eventuellt skulle öppnas upp genom en förutsättningslös inventering av upplevd trängsel mellan olika projekt.
- Att möjligheten att inför dagboksmetoden som en modell för att arbeta med ledaskapsutbildningar undersöks då den erbjuder stora möjligheter att ge deltagarna redskap att analysera sin dag och arbetsbelastning. Den kan även kopplas ihop med utvidgade modellen för hur dagboken kan användas i ett eventuellt önskat förändringsarbete.

Till sist: ”Kopiera oss!”

Som slutord skulle jag vilja lyfta det en av cheferna sa när jag frågade om hen hade några rekommendationer till andra som ska arbeta med dessa frågor: ”Kopiera oss!” Det andas en glädje och stor stolthet över det arbete som hittills åstadkommits, och tillförsikt inför framtiden. Denna glädje, initiativrikedom och uthållighet präglar alla de arbetsplatser jag besökt. Det ger fantastiska möjligheter att arbeta vidare med.

Bilaga 1

Inbjudan att delta i forskningsprojektet Ledarskap och hälsa

Kommunfullmäktige har anslagit 1 miljon kronor för att stärka stadens samverkan med forskning och nyttiggörande av sådan samverkan. För 2012 har som ett led i detta arbete utlysts medel om 700 000 kr för förvaltningarna att söka i syfte att utveckla och initiera samverkan med forskningen. 100 000 kr har HR-avdelningen fått för projektet Ledarskap och hälsa för att stärka vår samverkan med forskning inom området. Kontaktperson Agneta Kallstenius.

Syfte och mål
Vi lever i en alltmer tjänsteintensiv värld. Hur vi som ledare och medarbetare lever och mår blir allt viktigare, och blir ett konkurrensmedel. Arbetsmiljön är viktigt som en framgångsfaktor. Hälsoskapande ledarskap är en central faktor i detta. Kan vi se ett samband mellan ledarnas individuella upplevelser av hälsa och mående i relation till arbetet och sättet som de leder sin verksamhet på? Hur yttrar sig detta i det hälsoskapande arbetet?

Staden vill veta vilka förutsättningar som gynnar eller missgynnar en upplevd hälsa hos chefer. Dessa erfarenheter ska påverka stadens övergripande mål genom att chefens gynnsamma förutsättningar påverkar medarbetarnas upplevda hälsa i positiv riktning. Projektets resultat kommer i en slutrapport våren 2013.

Varför deltar just du?
Du är en av 22 chefer som kan hjälpa till att belysa vad som gynnar eller missgynnar en upplevd hälsa för t ex framtida chefsutvecklingsprogram, forskningsfördjupningar och uppsatsämnen. 20 av cheferna har besvarat en hälso-enkät i nomineringen av utmärkelsen för hälsofrämjande arbetsplats 2011 eller 2012. För att samtliga förvaltningar ska delta i projektet har vi valt att slumpmässigt fråga en chef från kulturförvaltningen och en från stadsledningsförvaltningen som var de förvaltningar som inte deltagit i utmärkelsen.

Din insats blir att föra dagboksanteckningar under en vecka (vecka 39 eller 40) och därefter genomföra en intervju med Eva Åström, forskare på Campus. Dina dagboksanteckningar avkodas och överföras till ett aktivitetsorienterat tidsgeografiskt program (grafer), se bilaga. Vill du veta mer om hur tidsgeografin (dagbok) går till och få möjlighet att prata med Eva Åström så finns det två tillfällen bokat:

- 18 september kl 11-12, Campus, (lokal: "Akvariet", plan E4).
- 20 september kl 15-16 Campus, (lokal: E412).

Du lämnar besked om deltagande i projektet och om du vill delta på något av ovanstående datum till Eva Åström senast **tisdagen den 18 september**.
eva.astrom@ism.lu.se Du får gärna mejla till Eva om du har några frågor om projektet.

Välkommen att delta i projektet Ledarskap och hälsa.

Agneta Kallstenius
HR-avdelningen, stadsledningsförvaltningen

Bilaga 2

Brev om förfrågan om medverkan i forskningsprojekt

Institutionen för Service Management
Lunds universitet
Campus Helsingborg

Helsingborg den 3 september 2012

Tidsgeografisk dagbok med efterföljande intervju – ett sätt att tydliggöra tid, rum, resurser och restriktioner i vardagen

I projektet Ledarskap och hälsa är vi intresserade av att undersöka vilka förutsättningar som tycks gynna ett gott ledarskap i relation till hälsa. För att göra detta är vi intresserade av att studera hur vardagen ter sig för dig som ledare. För att undersöka om, och isåfall hur, ledarskap och hälsa samverkar med varandra i vardagen vill vi ta del av dina egna beskrivningar av din vardag som ledare, och dina egna funderingar kring vilka faktorer som kan bidra till eller hindra att du kan utöva ett hälsoskapande ledarskap.

Tidsgeografin fokuserar aktörers tillgång till resurser, samt vilka restriktioner som begränsar människans möjligheter att nyttja resurserna i olika situationer. Vardagen äger alltid rum någonstans, och tiden är naturligtvis också en ytterst påtaglig faktor i våra liv. Mycket av arbetet som ledare involverar processer, och för att kunna synliggöra individers livssammanhang och processer som äger rum i vardagen använder jag mig i detta projekt av sk tidsgeografiska analysverktyg vilka erbjuder en bas för en beskrivande analys där kontexter och förändringsprocesser betonas.

I detta projekt hoppas jag att du dels kan **skriva dagbok** under en veckas tid, dels att jag därefter skulle kunna få **intervjua** dig under ca en timme.

Dagboksanteckningar används många gånger som metod för insamling av undersökningsmaterial. Ibland anges t ex olika tidsintervall som ska fyllas i, ibland är det endast vissa aktiviteter som efterfrågas. I detta projekt avser jag basera materialinsamlingen på ledares dagböcker. Det är i detta projekt du själv som dagboksförare som bestämmer vilka tidpunkter och vilka aktiviteter och sammanhang du nämner. Så liten tillbakablick som möjligt är eftersträvansvärt, och därför ber jag dig att fylla i dagboken i så nära anslutning till den utförda aktiviteten som möjligt.

Du kan t ex skriva in dagböckerna för hand (t ex i en gammeldags glosbok som jag tillhandahåller. Glosböckerna har visat sig fungera bra då de har ett behändigt litet format). Det går också bra att tala in dagboken eller skriva in den på ett dokument på mobilen. Vi kan diskutera det praktiska genomförandet mer i detalj inför starten. Det väsentliga är dock att vardagens aktiviteter fångas, i den följd som de utförs.

Jag ber dig att fylla i dagboken under en veckas tid. Du skickar sedan dagboken till mig. Jag kommer att koda innehållet med hjälp av ett speciellt kodschema där t ex typ av övergripande aktiviteter söks ut. Jag kan därefter mata in de kodade dagböckerna i ett specialutvecklat datorprogram med vars hjälp jag kan rita kartbilder över aktivitetsmönster.

Efter det att du har skrivit dagbok, och skickat den till mig, skulle jag vilja intervjua dig kring din vardag som hälsoskapande ledare, med fokus på vad som gynnar eller missgynnar upplevd hälsa hos dig som chef. Inför intervjun kommer jag att ha läst dagboken, och vi har den som underlag för intervjun. För att underlätta din tidsplanering föreslår jag att vi för intervjun träffas på din arbetsplats.

Du kommer att bli avpersonifierad i projektet. Dagböckerna kodas av mig, och läses enbart av mig. Dagböckerna tjänar som en schematisk illustration för en ledares vardag och de kommer självfallet inte att kopplas samman med ditt namn.

Dagboksskrivande och intervjuer kommer att äga rum under hösten 2012. I december 2012 kommer projektet att delrapporteras till kommunfullmäktige. Analys av materialet och slutapportering av projektet kommer att ske under våren 2013.

Jag hoppas innerligt att du har lust och möjlighet att avsätta tid till detta projekt om ledarskap och hälsa. Informationsträffar äger rum tisdagen den 18 respektive (kl 11-12) respektive torsdagen den 20 september (kl 15-16) på Campus i Helsingborg. Hör gärna av dig om du har frågor eller reflektioner kring projektet.

Med vänliga hälsningar,

Eva Åström
Institutionen för Service Management
Lund universitet
Mail: eva.astrom@ism.lu.se
Telefon: 0708-900 260

Bilaga 3

Intervjuguide

Sammanställning av hållpunkter under intervju med chefer

Erfarenheter av dagboksskrivande. Reflektioner kring metoden. Reflektioner i relation till ledarskap och hälsa.

Vad är hälsa? Vad påverkar hälsa?
Vem har ansvaret för hälsa?
Hur upplever du att man ser på hälsa inom staden? Inom förvaltningen?
Tror du att ditt ledarskap påverkas av din upplevda hälsa? Hur? Varför? När?
Vilka förutsättningar gynnar/missgynnar upplevd hälsa hos chefer och ledare?
Vilka resurser/hinder finns det som stärker hälsa/motverkarhälsa på din arbetspals?
Kan du använda resurserna? Hur använder du dem?
Kan du möta hindren? Hur möter du dem?

Rekommendationer till andra arbetsplatser/förvaltningar/kommuner
Vilka krav är svårast att möta? (t ex från chef, medarbetare, dig själv?)
Hur gör du?
Hur rustar du dig?
Vad tynger dig?
Hur skulle du beskriva de krav du möter? Är de begripliga/ meningsfulla/ hanterbara?
Upplever du stress på arbetsplatsen/privatlivet?
Vad består den av? Hur yttrat den sig`? Vad gör du då?

Vad gör du för att må bra? Fysisk hälsa, mentalt, emotionellt välbefinnande
Känsla av sammanhang?
Arbetar du hemma under kvällar? Helger? Semestrar?
Vad främjar hälsa?
Ser du någon koppling mellan hälsa och ledarskap? Varför? Hur yttrar den sig?
Kan man leda utan att ha eget välbefinnande?
Får upplevd ohälsa effekter på ledarskapet? Medarbetarskapet?

Ergonomi
Fysisk utformning av arbetsmiljö