



## **Hälsofrämjande ledarskap**

**Sex olika chefers perspektiv på hälsofrämjande ledarskap**

**Författare: Martin Språng**

**Handledare: Lena Nilsson**

Pedagogik 41-60 p.  
C-uppsats, 10 poäng  
Författare: Martin Språng  
Handledare: Lena Nilsson  
Institutionen för  
omvårdnad, hälsa och  
kultur.  
Vårterminen 2004

## **Abstrakt**

**Titel:** Hälsöfrämjande ledarskap, sex olika chefers perspektiv på hälsöfrämjande ledarskap.

**Författare:** Martin Språng

**Typ av arbete:** C-uppsats, 10 p.

**Program:** Programmet i Hälsöpromotion

**Institution:** Högskolan Trollhättan/Uddevalla, Institutionen för omvårdnad, Hälsa och kultur

**Tryckår:** 2004

**Handledare:** Lena Nilsson

---

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur sex chefer i den offentliga sektorn ser på hälsöfrämjande ledarskap och hur de agerar för att leda sin personal genom att tillämpa ett hälsöfrämjande ledarskap. Samt att närmare beskriva vad ett hälsöfrämjande ledarskap skulle kunna vara.

Jag har använt mig av en kvalitativ metod där jag har intervjuat chefer inom den offentliga sektorn.

Ett hälsöfrämjande ledarskap är ett ledarskap som har en medveten fokus på hälsa och hälsöfrämjande faktorer. Det hälsöfrämjande ledarskapet präglas av en positiv människosyn, kunskap om medarbetares behov och kunskap om hälsöfrämjande faktorer. En hälsöfrämjande ledare kan fungera som en motivator eller en stöttepelare. Resultatet visar även på att det måste finnas rättvisa och jämlikhet i ledarskapet. Demokratiska beslutsprocesser och delaktighet är viktiga beståndsdelar till ett hälsöfrämjande ledarskap.

**Nyckelord:** Hälsöfrämjande ledarskap, ledarskap, framgångsfaktorer, delaktighet, positiv människosyn.

## **Abstract**

**Title:** Health promoting leadership, six different leaders perspective on health promoting leadership

**Author:** Martin Språng

**Kind of paper:** C-uppsats, 10 p.

**Program:** Programmet i Hälsopromotion

**Institution:** Högskolan Trollhättan/Uddevalla, Institutionen för omvårdnad, Hälsa och kultur

**Printing year:** 2004

**Handledare:** Lena Nilsson

---

The main purpose with this essay is to describe how six leaders in the public sector, thinks about health promoting leadership and what they do to guide and lead the staff by using a health promoting leadership. And also describe what a health promoting leadership could be.

I have used a qualitative method, where I have interviewed leaders in the public sector.

A health promotional leadership is a leadership that have a consciously focus in health and health promoting factors. A health promoting leadership is characterized by a positive human vision. Knowledge about the needs of the co workers and knowledge about health promoting factors. A health promoting leader can act as a motivator or have a supporting role. The results of the investigation shows also that there must exist justice and equality in the leadership. Democratic resolution forms and participation are parts to a health promoting leadership.

**Keywords:** Health promoting leadership, leadership, success factors, participation, positive human vision.

## Innehållsförteckning:

<b>1. Inledning/Bakgrund</b> .....	1
1.1 Ohälsan i samhället.....	1
1.2 Chefen som en arbetsmiljöfaktor.....	1
1.3 Hälsöfrämjande ledarskap.....	2
1.4 Ledarskap.....	2
1.5 Ledarskap genom tiden. ....	3
1.6 Nytänkande om ledarskap.....	4
<b>2. Problemformulering</b> .....	4
<b>3. Syfte</b> .....	5
<b>4. Teori/Tidigare forskning</b> .....	5
4.1 Hälsa och hälsöfrämjande.....	5
4.1.1 WHO:s definition av hälsa.....	5
4.1.2 Antonovskys KASAM (känsla av sammanhang) .....	5
4.1.2.1 Begriplighet .....	6
4.1.2.2 Hanterbarhet.....	6
4.1.2.3 Meningsfullhet.....	6
4.1.2.4 Känsla av sammanhang.....	6
4.2 Människans behov i arbetet.....	6
4.3 Förutsättningar för Hälsöfrämjande ledarskap.....	7
4.3.1 Synen på ledarrollen.....	7
4.3.2 Människosynen.....	7
4.3.3 Kunskapssynen.....	8
4.4 Hälsöfrämjande ledarskap i praktiken. ....	8
4.5 Fokus på organisation och gruppen. ....	9
4.5.1 Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete.....	9
4.5.2 Att skapa en lagom arbetsbelastning. ....	9
4.5.3 Ökat inflytande och delaktighet. ....	10
4.5.4 Ett konstruktivt ledarskap.....	10
4.5.5 Ett positivt arbetsklimat. ....	11
4.5.6 Att satsa på kompetensutveckling .....	11
4.5.7 Friskvård. ....	12
4.5.8 Personalekonomiska bokslut och hälsobokslut. ....	12
4.5.9 Samarbete med företagshälsovård och andra resurser. ....	13
4.6 Fokus på individen.....	13
4.6.1. Att utveckla kompetens: .....	13
4.6.2 Att belöna.....	13
4.6.3 Att kommunicera klart.....	14
4.6.4 Att lyssna aktivt.....	14
4.6.5 Att ge beröm.....	14
4.6.6 Att be om ursäkt.....	14
4.6.7 Att utveckla gruppen.....	14
4.6.8 Att skapa jordmån för goda levnadsvanor.....	15
4.7 Kombinerat fokus.....	15

<b>5. Metod</b> .....	15
5.1 Tillvägagångssätt .....	15
5.2 Etiska aspekter. ....	17
5.2.1 Öppenhet.....	17
5.2.2 Självbestämmande för de medverkande.....	17
5.2.3 Konfidentiell behandling av forskningsmaterialet.....	17
5.2.4 Autonomi beträffande forskningsmaterialets användning.....	17
<b>6. Resultat</b> .....	18
6.1 Synen på sig själv som ledare och rollen i gruppen. ....	18
6.2 Människosynen.....	19
6.3 Synen på det hälsofrämjande ledarskapet.....	19
6.4 Hälsofrämjande ledarskapet i praktiken.....	20
6.4.1 Kommunikationen på arbetsplatsen.....	21
6.4.2 Arbetsklimatet.....	22
6.4.3 Demokrati och delaktighet.....	22
6.4.4 Beröm.....	23
6.4.5 Att skapa jordmån för goda levnadsvanor och föregå med ett gott exempel.....	24
6.5 Kritik mot ett hälsofrämjande ledarskap.....	24
6.5.1 Könsfördelningen .....	25
6.5.2 Mängden av medarbetare.....	25
6.6 Nyttan av en utbildning.....	26
<b>7. Diskussion</b> .....	26
7.1 Metod.....	26
7.2 Resultat.....	28
7.3 Avslutande reflektioner.....	30
<b>Litteraturförteckning</b> .....	31

Bilaga 1

# 1 Inledning/Bakgrund

## 1.1 Ohälsan i samhället

Ohälsan i vårt samhälle har ökat på senare år (Angelöw, 2002). Sjukförsäkringens kostnader år 2001 uppgick till 100 miljarder. Ökningstakten för förtidspension, sjukpenning och rehabiliteringsersättning var under perioden 2000- 2001 25 miljoner om dagen.

Antalet sjukskrivna mer än 30 dagar eller längre fördubblades under perioden december 1997 till december 2001. Juni 2002 fanns det 471 000 personer med förtidspension/sjukbidrag.

Det är de långa sjukskrivningarna (mer än ett år) som har ökat under senare delen av 1990-talet och början på 2000-talet. Under april 2002 var 118 000 personer sjukskrivna i över ett år. Av de långtidssjukskrivna var 30 procent av kvinnorna och 20 procent av männen sjukskrivna på grund av psykisk ohälsa (Angelöw, 2002).

Samtidigt är flera av arbetets olika fysiska faror borttagna eller åtminstone minskade. Arbetet har förändrats på de senaste 50 åren. De svåra olyckorna på arbetsplatsen har minskat kraftigt. Allt färre utsätts för buller, lösningsmedel, nedsmutsning och bly (SOU, 1998:43).

Istället finns det andra arbetsmiljöproblem som tack vare den ökade säkerheten på arbetet kan uppmärksammas, som t.ex. negativ stress. Ökade personalnedskärningar och hotet om arbetslöshet är en otrygghetsfaktor. För även om arbetsmiljön säkerligen har blivit bättre på vissa delar så återstår det faktum att alla människor inte mår bra på arbetsplatsen. Människor är långtidssjukskrivna, sjukpensionerade och många kanske inte syns i statistiken eftersom de går till arbetet, deprimerade, uttråkade, omotiverade.

Det behöver inte nödvändigtvis vara arbetet i sig som är problemet, det kan vara hela ens livssituation, kort sagt det kan bero på väldigt många olika faktorer. Arbetet kan vara en av de faktorerna. Att man är missnöjd med sitt jobb, brist på personlig utveckling, lågt ansvarsutrymme kan vara några delar av problemet.

## 1.2 Chefen som en arbetsmiljöfaktor

En negativ arbetsmiljöfaktor kan utgöras av chefen på arbetsplatsen. Chefen kan ha en mycket stor betydelse på arbetsplatsen. En chef kan vara en stöttepelare och en stor trygghetsfaktor likväl som chefen kan vara en diktator och en i högsta grad otrygghetsfaktor. (Ljusenius& Rydkvist, 1999).

Våren 2002 utfördes en undersökning av SIFO på uppdrag av SKTF om just allmänhetens syn på chefs roll och förutsättningar för att kunna bedriva ett gott ledarskap (Angelöw, 2002). En fråga var hur viktig man ansåg att chefs roll var för arbetsmiljön på en arbetsplats. Där svarade 97% att den var mycket viktig eller ganska viktig.

Därför kan det vara mycket viktigt att en person i chefsposition faktiskt tar till vara på den arbetskraft och de arbetskamrater som finns inom organisationen och får dem att trivas (Ljusenius& Rydkvist 1999).

”Ledarskapets utformning har en avgörande roll för att skapa friskare arbetsplatser. Det är viktigt att kunna skapa organisatoriska förutsättningar för ett konstruktivt ledarskap, där

ledning och chefer har en möjlighet att främja anställdas hälsa och välbefinnande” (Angelöw, 2002. s 63).

En generaliserad bild av dagens chefer och ledare kan vara att många av cheferna är ganska så pålästa inom vissa ämnen men kan sakna andra ämnen. Bara för att man är ledare har man inte nödvändigtvis studerat ledarskap eller pedagogik utan kanske är mera insatt på de branschkunskaper som finns. Man kanske istället har en civilekonomexamen eller liknande. Detta kan medföra att man kanske inte har den kunskapen att agera för ett positivt arbetsklimat och en positiv medarbetarutveckling (Ljusenius & Rydkvist, 1999).

Istället kan det hända att ledarskapet blir mer målinriktat och ekonomiskt inriktat. Detta kan säkerligen ibland enbart böttna i att man inte har hunnit ta sig tid eller tyckt att det har varit av intresse att lära sig mer om hur man bör agera för att utveckla sina medarbetare. Detta kan få följderna på bekostnad av de anställdas hälsa. En chef som är mer intresserad av siffror än sina medarbetare eller en chef som inte har tillräcklig kunskap om hur man skall agera för att få sina medarbetare att må bra, kan vara ett arbetsmiljöproblem precis som dålig ventilation och dålig belysning (Ljusenius & Rydkvist, 1999).

Dåligt ledarskap kan vara en av många faktorer till att människor inte mår bra på arbetsplatsen. Ett hälsofrämjande ledarskap där fokus ligger på att främja medarbetarnas hälsa skulle kanske kunna vara en av lösningarna till ett bättre arbetsklimat, friskare arbetsplatser och på längre sikt ett lägre sjukskrivningstal.

### **1.3 Hälsofrämjande ledarskap**

Österblom (2004) skriver om det hälsofrämjande ledarskapet, där han anser att man t.ex. bör skilja på benämningar som gott ledarskap och hälsofrämjande ledarskap. Ett hälsofrämjande ledarskap är ett ledarskap som utövas målmedvetet med hälsa och placerar hälsan högt upp på dagordningen. Det kan med andra ord finnas ledarskapsstilar och ledare som i praktiken blir hälsofrämjande. Dessa ledarskapsstilar kan innehålla delar som gör att det kan bli hälsofrämjande.

Det som gör ledarskapet till ett hälsofrämjande ledarskap är att det utövas med målet att skapa god hälsa hos medarbetaren likväl som i organisationen. En hälsofrämjande ledare måste besitta kunskapen att kommunicera och skapa goda förtroendefulla relationer. Det kan även krävas att man vågar släppa lite på sin makt och fördela ansvar på sina medarbetare för att skapa en djupare delaktighet (Österblom, 2004).

”Hälsofrämjande i hela dess positiva betydelse omfattar förbättrad hälsa hos medarbetarna samt beaktande av såväl fysiska som psykosociala faktorer, ledarskapet och företagskulturen” (s .32, Menckel, Österblom. 2000).

### **1.4 Ledarskap**

Det finns olika syner på ledarskap och olika kategoriseringar. En generell kategorisering är att det finns formellt och informellt ledarskap.

”... *Informellt ledarskap* är inte kopplat till ansvar och inte heller nödvändigtvis till uppgifter eller mål. Det *formella ledarskapet* förutsätter däremot att uppgifter skall lösas och att mål skall nås. En skiljelinje mellan ledarskap (att få folk med sig) och chefskap/administration (att ha ansvar för att uppgifter löses och att resultat uppnås) är omöjlig att dra i formella

organisationer. Varför vissa människor når ledningspositioner och vissa ledare är framgångsrika kan forskningen inte ge ett entydigt svar på” (Nationalencyklopedin, 2004).

Det har utförts mycket forskning (Nationalencyklopedin, 2004) om ledarskap där den främst har varit inriktad på tre olika fält :

*Ledarskap som personlighet*, som är inriktat på ledarens personliga egenskaper såsom fysik, intellekt, karisma.

*Ledarskap som beteende eller handling*, är inriktat på ledarskapet som funktion, även om ledarskapsstilar och uppgiftsinriktat respektive personalinriktat ledarbeteende.

*Ledarskap som symbol*, fokuserar på uppfattningen av ledarskapet och/eller ledaren. Även symboler såsom, design, logotyper slagord och liknande.

## 1.5 Ledarskap genom tiden

Synen på ledarskapet och ledaren har förändrats över tid. Den allmänna bilden och de övergripande tankarna om organisation och individen har förändrats de senaste 50 åren. Ur detta skulle man kunna se det hälsofrämjande ledarskapet som en fortsättning på en utveckling av ledarskapsbilden.

För att enklare förstå i vilken position och varför ett hälsofrämjande ledarskap utvecklats kan man se på det i en kort historisk uppdelning.

Siv Their (1998) gör följande uppdelning av ledarskapet genom tiderna.

1. Före 1940, Orderstyrning. Ledaren baserar sina beslut och åtgärder på synliga, objektivt mätbara faktorer. Arbetaren skall rätta sig efter produktionens krav. Mekanistisk människosyn. Ledaren har endast den övergripande insikten, arbetaren får order och direktiv på vad och hur saker skall utföras.
2. Efter 1940, System och regelstyrning. Människan är mer i fokus. Ledarskap som en verksamhet är uppdelat i två delar: ledning av produktion och ledning av arbetarna. Klara spelregler och färdiga system gör att ledaren kan undvika ordergivning i varje situation, det är fortfarande en relativt begränsad människosyn som dominerar.
3. Efter 1970, Mål eller resultatstyrning. Organisationens och människans behov bör tillgodoses. Teorin om resultat eller målstyrning skulle öka medarbetarnas möjligheter till deltagande, lärande och demokrati i arbetet. I praktiken stod sig teorin tunt och blev endast ett rationellt och instrumentellt tillskott till de tidigare ledarmodellerna. Människosynen blev mer tillitsfull och något öppnare, dock fortfarande arbetscentrerad.
4. Efter 1990- Samstyrning. En ökad självstyrning, arbets kvaliteten är en gemensam fråga för organisationen. Var och en ansvarar själv för kvalitetskraven i sitt arbete. Många av de funktioner som tidigare endast användes av ledaren ingår istället i allas ansvarsområde. Ledarskapet är mer pedagogiskt, man har lite öppnare system med lärande som en av rollerna. Människosynen är mer positiv och eget ansvar används mer.

Vad man kan utläsa av detta är att det har börjat växa fram ett ledarskap som är mer inriktat på eget ansvar, delaktighet och hänsynstagande till individen. Enligt Their (1996) har det auktoritära ledarskapet med sin orderstyrning minskat mer och mer över tidens gång och även att ledarskapet numera är mer inriktat på personalen, det egna ansvaret och en ökad delaktighet. Eget ansvar, delaktighet och positiv människosyn skall jag senare i mitt



teori/tidigare forskningsavsnitt visa på att det är delar som i högsta grad förknippas med vad ett hälsofrämjande ledarskap kan innehålla.

## 1.6 Nyttänkande om ledarskap

Bilden av ledarskapet har förändrats över tid, Angelöw (2002) anser trots detta att det krävs ett nyttänkande för att skapa mer hälsosamma och friska arbetsplatser. Han menar vidare att individen i dagens samhälle fostrats in i ett problembaserat förhållningssätt. Det problembaserade synsättet fokuserar på problem, brister och svagheter. Man försöker identifiera och analysera problemen och ställer sig frågan: Hur kan problemen lösas? Detta menar författaren kan leda till ökad pessimism och resignation. Istället anser Angelöw att man bör använda sig av ett möjlighetsbaserat synsätt:

- Det möjlighetsbaserade synsättet fokuserar på möjligheter, tillgångar, styrkor och mål.
- Man försöker identifiera det som fungerar bra, söker efter framgångsrika exempel från både nutid och dåtid.
- Undersöker styrkor och tillgångar för att nå önskvärda mål.
- Analyserar framgångsorsakerna och visar uppskattning för de som bidragit och medverkat till framgångarna.
- Frågar sig själv hur man kan nå ytterligare framgångar och vad som behövs göra för att förverkliga framgångar i framtiden.
- Försöker förstärka förmågan och kompetensen att fokusera på möjligheter.
- Helhetstänkandet ligger till grund, man fokuserar främst på möjligheter men man har en insikt i att det finns problem och att man därför också bör arbeta med inriktning även på problemen.
- Man utgår från att de många individer i dagens samhälle är tränande på problemlösning och därför behöver förstärka sin förmåga att fokusera på möjligheter.

Istället för att söka efter problem bör man istället leta efter möjligheter. Istället för att fokusera på enbart det som är dåligt och försöka laga det, borde man fokusera på det som redan fungerar och bygga vidare på det i mesta möjliga mån. (2002)

Nya tankar om ledarskapet och en mer positiv människosyn i arbetet har vuxit fram över tid. (Their, 1996). Samtidigt har ämnen såsom sjukskrivningar, nedskärningar och ohälsan debatteras en hel del i svenska medier. Detta kan leda till ett ökat intresse för faktorer som kan minska sjukskrivningstalen. En ökad fokus på individernas hälsa på arbetsplatsen skulle kunna leda till ett ökat intresse för ett ledarskap som faktiskt fokuserar på personalens hälsa.

## 2 Problemformulering

Jag vill med denna undersökning och uppsats dels få en ökad insikt i vad det hälsofrämjande ledarskapet kan stå för både i skrift och i personliga utsagor och dels hur det hälsofrämjande ledarskapet kan se ut i praktiken genom intervjuer.

För att tillgodogöra mig en djupare insikt i ett hälsofrämjande ledarskap vill jag inte bara försöka beskriva det hälsofrämjande ledarskapet utan jag vill även beskriva vad olika chefer har för syn på ett hälsofrämjande ledarskap samt hur de försöker använda sig av det i praktiken. Undersökningen har fokus ur ett ledarperspektiv och grundar sig på intervjuer, jag har därför ingen aspiration på att beskriva deras arbetsvardag och hur cheferna agerar i deras kontakter med sina medarbetare.

### **3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur sex chefer i den offentliga sektorn ser på hälsofrämjande ledarskap och hur de agerar för att leda sin personal genom att tillämpa ett hälsofrämjande ledarskap. Samt att närmare beskriva vad ett hälsofrämjande ledarskap skulle kunna vara.

### **4 Teori/Tidigare forskning**

För att enklare förstå vad ett hälsofrämjande ledarskap kan bestå av har jag dels valt att belysa vissa delar av hälsa och hälsofrämjande. Jag har även valt att ta med vilka förutsättningar det kan krävas för att vara/bli en hälsofrämjande ledare och till sist har jag valt att redovisa olika teorier om vad ett hälsofrämjande ledarskap kan innehålla, organisatoriskt likväl som individuellt.

#### **4.1 Hälsa och hälsofrämjande**

##### **4.1.1 WHO:s definition av hälsa**

Jag har valt att belysa WHO:s definition (från 1946) av hälsa. Även om WHO:s definition är väldigt generell och övergripande, så anser jag trots allt att den belyser att hälsan har flera olika beståndsdelar, därför har jag valt att ta med den.

WHO:s definition från 1946 lyder:

”Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaro av sjukdom och handikapp.” (Menckel & Österblom, 2000).

För att närmare beskriva vilka utgångspunkter jag har använt för att belysa synen på hälsa och hälsofrämjande har jag valt att använda Antonovskys perspektiv på hälsan (1991), framförallt KASAM och dess komponenter.

Det finns mängder av påfrestningar och problem i den mänskliga tillvaron och olika människor hanterar detta på olika sätt. Antonovsky har valt att fokusera på de personer som har fått genomgå svåra påfrestningar men ändå behållit sin hälsa. Antonovsky menar att det beror på individens känsla av sammanhang (KASAM) i tillvaron. Hur man upplever sin situation och tillvaro som begriplig, hanterlig och meningsfull.

##### **4.1.2 Antonovskys KASAM (känsla av sammanhang)**

KASAM består av tre grundläggande komponenter; Begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet (Antonovsky, 1991).

#### 4.1.2.1 Begriplighet

Man upplever att man förstår situationen som man befinner sig i. Personer med en stor känsla av begriplighet förväntar sig att framtida situationer kommer att vara ganska förutsägbara. Om de däremot skulle inträffa någon överraskning har en person med stor känsla av begriplighet ändå förmågan att förklara och ordna situationen på ett under omständigheterna bättre sätt än vad en person med mycket lägre känsla av begriplighet skulle ha klarat av.

#### 4.1.2.2 Hanterbarhet

Man upplever att man har tillräckliga resurser för att hantera olika situationer. Man vet om att olyckliga händelser kan inträffa och med stor sannolikhet kommer att inträffa någon gång i livet, men man vet om att det går att hantera och att olyckliga omständigheter inte är för evigt.

#### 4.1.2.3 Meningsfullhet

Man ser en meningsfullhet i sin livssituation och man ser en anledning till att lägga energi på olika saker. Man ser oftare utmaningar än vad man ser problem.

#### 4.1.2.4 Känsla av sammanhang (KASAM)

Är summan av dessa olika delar. Man har en stark känsla av tillit att de olika händelser och skeenden i sin inre och yttre värld, kommer att kunna vara förutsägbara, strukturerade, begripliga. Man har de resurser och den förmågan att kunna hantera situationer och möta krav och man ser dessa situationer och krav som utmaningar, som är värda investering och engagemang (1991).

Österblom (2004) menar att dels bör ledaren själv må bra och dels behöver ledaren ha förmågan att främja andras hälsa. Därför anser jag att KASAM har en stor del i hur man kan arbeta som en hälsofrämjande ledare. Om en ledare skall agera hälsofrämjande är det en förutsättning för den personen att veta vad det är för faktorer som främjar hälsan. Antonovsky ger en djupare teoretisk förståelse för vilka faktorer som främjar hälsa och utveckling.

### 4.2 Människans behov i arbetet

En viktig utgångspunkt för en hälsofrämjande ledare kan vara att veta om, vad människor har för behov i sitt arbete? Ledaren/Chefen bör veta vad individerna på arbetet vill ha ut av sitt arbete. Emery och Thorsrud (Menckel, Österblom. 2000) forskade om detta redan på 1960 talet. Deras forskning har sedan legat till grund för mycket av den forskning och utvecklingsarbete som utförts under 1970 och 1980- talen.

Vad är det människor vill ha i sitt arbete?

- Innehåll i arbetet som kräver någonting mer än ren uthållighet och även ett arbete som innebär en viss variation.
- Att det finns en kunskapsutvecklingsmöjlighet på arbetet och att man kan vidareutvecklas på sitt arbete efter hand.
- Ett visst ansvar, att man åtminstone har ett beslutsutrymme som innefattar sitt eget arbetsområde.

- Mellanmänniskt stöd och respekt på sin arbetsplats.
- Meningsfullhet, ett behov av att man kan se ett sammanhang mellan arbete och omvärld.
- Att det finns framtidsutsikter på arbetet som inte nödvändigtvis måste innebära en karriär.

### 4.3 Förutsättningar för Hälsofrämjande ledarskap

För att som chef kunna vara en hälsofrämjande ledare finns det mycket i litteraturen som tyder på att det krävs vissa förutsättningar hos individen som strävar efter att vara en hälsofrämjande ledare.

#### 4.3.1 Synen på ledarrollen

En viktig del av ledarskapet är hur ledaren uppfattar sig själv som ledare. Hur väl känner jag mig själv? Vilka starka/svaga sidor har jag? Hur blir jag uppfattad som ledare? osv. Den upplevelse ledaren har av sin roll styr sättet som ledaren sedan agerar på. Förhållningssättet till organisationen och till medarbetarna styrs av rollupplevelsen som ledaren anammar genom sin ledarstil. En ledare är alltid en auktoritet. Som en auktoritet har ledare minst sex olika pedagogiska roller: ledare, kunskapsgenerare (lärare – elev), fostrare, förebild, opinionsbildare, utvecklingsagent.

En ledare har framförallt en huvuduppgift och det är att leda. Men samtidigt måste ledaren också ha förmågan att lära in och lära ut. Genom sina ställningstaganden fostrar ledaren sin omgivning likt omgivningen fostrar ledaren. En person som verkar som auktoritet är på både gott och ont en förebild. De åsikter ledare framför om saker som personer, konkurrenser etc. påverkar opinionerna och organisationsklimatet. Liket en lärare skall en ledare sträva mot nya utmaningar genom att uppmuntra, stödja och finna utvägar. För att kunna fungera som en utvecklingsagent bör det finnas en tro på att människan har en förmåga att utvecklas och lära sig (Their, 1996).

#### 4.3.2 Människosyn

Med människosyn menas de uppfattningar, värderingar och kunskaper om människan som varje individ innehåller (Their, 1996).

Att en ledare har en tro på att människan är god är grundläggande. Att det finns en tro på att människan kan utvecklas och strävar efter att göra det som är rätt. Det ger förutsättningar för att skapa ett positivt klimat där alla är lika viktiga och alla får sin chans till utveckling. Människan är en medveten varelse, ett självständigt tänkande och handlande subjekt som påverkas av insikt och förståelse. Människan har också sociala behov som tillfredställs genom interaktion med andra individer under sunda förhållanden. En ledare bör stödja människan i att studera och utvecklas (Their, 1996).

” Om en chef har en grundmurad tro på människan och hennes vilja och förmåga att göra ett gott arbete kan han ju använda ett helt annat ledarskap än om han i grunden anser att människan är dum och lat och därför måste styras noga för att inte hitta på något sattyg eller kanske inte göra något alls.” (Ljusenius & Rydkvist, 1999 s 12).

Ljusenius & Rydkvist menar vidare att människosynen ligger till grund för hur en individ utvecklar sitt ledarskap.

### 4.3.3 Kunskapssynen

Uppfattningen om människans vilja, behov och förmåga att utveckla och inhämtandet av kunskap samt förhållningssättet till kunskap och dess värde och relevans i arbetet är vad som här menas med kunskapssyn (Their, 1996).

Det finns olika former av kunskap och olika sätt att inhämta kunskap. En ledare bör vara införstådd med att det finns olika former av kunskap och att varje individ kan ha olika sätt att ta till sig kunskap. Ledaren bör även vara förstådd vid att all kunskap inte kan fås genom böcker. Mycket kunskap kan man endast lära sig i, av och genom arbetet. Kunskap är något man kan få genom det vardagliga livet t.ex. att lära sig av sina misstag istället för att bara glömma och gå vidare (Their, 1996).

## 4.4 Hälsofrämjande ledarskap i praktiken.

Jag har valt att lägga fokus på framförallt två olika böcker; Friskt ledarskap (Ljusenius & Rydkvist, 1999) som har ett individfokus. Friskare arbetsplatser (Angelöw, 2002) som har ett organisations- och gruppfokus på strategierna.

Ljusenius & Rydkvist har använt sig av benämningen friskt ledarskap, med det så menar de att en ledare som använder sig av ett friskt ledarskap har ett promotivt synsätt som utgår från det friska och ställer sig frågan vilka faktorerna är som främjar och stärker individen, gruppen och organisationen.

”Ett friskt ledarskap skapar förutsättningar för aktiva insatser i form av utbildning, aktiviteter och verksamhet som syftar till att befrämja, stärka och utveckla medarbetarnas fysiska, psykiska och sociala resurser.” (Ljusenius & Rydkvist, 1999 s68).

Jag skulle vilja påstå att vad författarna menar när de skriver friskt ledarskap skulle i själva verket likväl kunna kallas för ett hälsofrämjande ledarskap. Varför författarna har valt att använda benämningen ”friskt ledarskap” istället för hälsofrämjande ledarskap går ej att utläsa genom litteraturen.

Angelöw menar med sina friska arbetsplatser: Att det är en arbetsplats där det finns ett positivt arbetsklimat och ett gott samarbete, att det finns utrymme för utveckling, personlig som yrkesmässig och att det finns en delaktighet och tillfredsställelse i att arbeta på denna arbetsplats. För att kunna uppnå dessa visioner om en hälsosam arbetsplats krävs det att man använder sig mera av ett möjlighetsbaserat synsätt och att man försöker lyfta fram det ”friska” på arbetsplatsen.

”Bokens huvudsakliga budskap handlar därför om vad vi kan göra för att skapa friskare arbetsplatser där vi fokuserar uppmärksamheten på de styrkor, tillgångar och möjligheter som finns och börjar identifiera vad som fungerar bra” (Angelöw, 2002 s16).

Dessa författare har valt att spalta upp sina slutsatser i 8 respektive 9 punkter på strategier och framgångsfaktorer för ett friskt ledarskap och friskare arbetsplatser. Här nedan har jag valt att

redovisa deras strategier och framgångsfaktorer. För att göra det lite mer överskådligt så har jag delat upp texten efter författarnas valda överskrifter.

**Individ fokus:  
(Ljusenius & Rydkvist, 1999)**

1. Att utveckla kompetens:
2. Att belöna
3. Att kommunicera klart
4. Att lyssna aktivt
5. Att ge beröm
6. Att be om ursäkt
7. Att utveckla gruppen
8. Att skapa jordmån för goda levnadsvanor

**Organisation/grupp fokus:  
(Angelöw, 2002)**

1. Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete.
2. Att skapa en lagom arbetsbelastning
3. Ökat inflytande och delaktighet.
4. Ett konstruktivt ledarskap
5. Ett positivt arbetsklimat.
6. Att satsa på kompetensutveckling
7. Friskvård
8. Personalekonomiska bokslut och hälsobokslut.
9. Samarbete med företagshälsovård och andra resurser

#### 4.5 Fokus på organisation och gruppen.

Angelöw (2002) skriver om olika framgångsrika strategier för att uppnå ”friska arbetsplatser”. Med friska arbetsplatser menar Angelöw, arbetsplatser som arbetar för att främja hälsan. Dessa 9 punkter fokuserar mer på ett organisatoriskt och grupporienterat plan. Det är åtgärder som riktas mot gruppen och/eller organisationen.

Detta är en analys av Angelöw grundad på en kartläggning av drygt 200 arbetsplatser som har lyckats med att förebygga ohälsa och främja hälsa (kartläggningen har gjorts av Bengtsson, Blomqvist, Edvardsson, Rälg 2002).

Här nedan följer en tydligare beskrivning av Angelöws nio punkter;

##### 4.5.1 Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete

Att använda sig av ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete är en framgångsfaktor som bidrar till en friskare personal. Åtgärder som kan tas är till exempel:

- Utbildning i arbetsmiljökunskap.
- Dialog och aktiv medverkan.
- Att integrera arbetsmiljöarbetet till en del av den dagliga verksamheten.

##### 4.5.2 Att skapa en lagom arbetsbelastning.

Nedskärningar och besparingar leder till ökad arbetsbelastning. Ökad arbetsbelastning kan leda till ökad stress. För mycket stress kan i slutändan leda till sjuka individer och med det sjukskrivningar. Följaktligen kan det vara mycket hälsosamt att ha en lagom och hanterlig arbetsbelastning. Det finns olika sätt att skapa en lagom arbetsbelastning. Ett sätt är att ha en ökad grundläggande bemanning. Med ett större antal ordinarie personal blir det enklare att klara av sitt arbete.

- Lunds kommunfullmäktige har kommit överens om att det bara får vara ett visst antal barn per personal i förskolorna. Vilket innebär uppemot en 50 stycken nyanställda

som förskolepersonal. Detta finansieras med statliga bidrag och maxtaxa samt att man räknar med att sjukskrivningarna kommer att sjunka.

- Resurspooler för att reducera hög arbetsbelastning kan vara ett annat sätt. Att skapa en arbetspool som man kan ringa till om det skulle krävas tillfälligt mer personal.
- Avlastning av arbetsuppgifter, att organisationen och ledaren använder sig mer av ett individuellt tänkande. Man ser till personen och dennes förutsättningar. Man kanske avlastar individer som bara har några år kvar till pension. En 25 åring kan kanske klara saker bättre fysiskt än vad en 63 åring kan göra.
- Arbetsrotation används på vissa arbetsplatser så att inte varje person gör samma saker hela tiden, utan får olika arbetsuppgifter. På Coop Forum i Fittja har man gjort så att alla arbetsroterar varje dag, ingen sitter i kassan längre än två timmar. De La Rue Cash Systems hade en hög sjukskrivningsstatistik. Man började se mer till individens behov, man ergonomianpassade arbetet och började rotera arbetsuppgifter i mindre produktionsgrupper. Sjukskrivningarna sjönk drastiskt.
- Olika former av arbetstidsförkortning har använts för att kunna minska arbetsbelastningen för de anställda och en hög produktionsnivå. Ett sätt kan vara att minska ner tiden på arbetsdagarna till 6,5 timme per dag istället för 8. Ett annat sätt att agera, är något som kallas 3-3 systemet (arbete 3 dagar, ledigt 3 dagar, o.s.v.).

#### **4.5.3 Ökat inflytande och delaktighet.**

Demokratiska beslutsprocesser är ett sätt att öka delaktigheten på arbetsplatsen. Med en mindre hierarkisk organisation och genom att beslut fattas tillsammans mellan chefen och medarbetarna kan man uppnå ”friskare resultat”. En större frihet kan man få tack vare en demokratisk beslutsprocess, där man själv har mer att säga till om, t.ex. kan styrning av sin egen arbetstid vara en variant av personalinflytande.

Det finns olika former av hur stort personalinflytande som tillåts. På Freys Hotel i Stockholm har personalen givits hela ansvaret för att styra företaget. Företaget drivs utan chef och allting styrs av medarbetarna. I början var motståndet stort och mycket tid gick till spillo av onödiga diskussioner. På senare tid går det bättre, men tack vare detta styrelsesätt blir det trots allt många och långa möten för att kunna ta tillfredsställande beslut. Man har sett att detta arbete har varit mycket lönsamt till stor del tack vare att de flesta har fått en ökad kostnadsmedvetenhet. Målstyrning kan vara en åtgärd för en friskare arbetsplats om målen är rimliga och om målen har formulerats genom både medarbetare och chef. Att arbeta mot ett gemensamt och tydligt mål kan skapa större delaktighet, förstärka vikänslan och ansvarstagandet.

#### **4.5.4 Ett konstruktivt ledarskap.**

Nyckelord i detta sammanhang kan t.ex. vara delaktighet och medansvar. Att alla medarbetare känner att det finns en mening i att försöka förändra och att uppnå vissa mål och att man får en chans att komma till tals är grundläggande.

- En annan central faktor är att stödja och uppmuntra sina medarbetare.  
” Olika studier bekräftar uppskattningens avgörande betydelse för människors hälsa och välbefinnande. Personer som inte får gensvar som visar om man gör ett bra jobb

upplever en högre arbetsbelastning och kan därför drabbas av stress och ohälsa.”  
(Angelöw, 2002, s 66).

- Att ge beröm och uppskattning är också en del. Även kritik måste kunna ges, samtidigt som kritiken gör att berömmet låter mer trovärdigt eftersom man både kan få ris eller ros beroende på vad man har gjort.
- Det är viktigt att chefen agerar som en god förebild. Det finns risk för stora komplikationer om chefen agerar på ett motsägelsefullt sätt. Om chefen jobbar alltför mycket är det inte helt otroligt att medarbetarna kan dras med av det, likväl om en chef begär att alla skall jobba övertid samtidigt som han går hem tidigt varje dag. Därför är det viktigt att som chef föregå med gott exempel.
- Tillgängligheten är också av vikt. En chef måste vara tillgänglig till att prata med, stödja o.s.v. sina medarbetare. Ett sätt att bli mer tillgänglig är att delegera ett visst ansvar på sina medarbetare så att man därav får mer tid över till att ”vara tillgänglig”. En chef bör också vara insatt i hur människor fungerar och reagerar i vissa situationer. Inom t.ex. områden som stress och utbrändhet är det en fördel om chefen kan se tecken och liknande som tyder på att något inte är som det ska, och försöka skapa en positiv förändring istället. Att ha förmågan att se personalens behov och begränsningar kan vara livsviktigt.

#### **4.5.5 Ett positivt arbetsklimat.**

Angelöw tar upp en undersökning som gjorts på hundra amerikanska företag av Lesley Yerkes. Där hon kom fram till elva principer för att skapa arbetsglädje:

- Tillåt prestation.
- Utmana dina fördomar.
- Använd din spontanitet.
- Värdesätt mångfalden.
- Lita på processen.
- Tänk på gränserna.
- Var dig själv.
- Skapa dina egna möjligheter.
- Rekrytera bra medarbetare och stå inte i vägen för dem.
- Uppmuntra fritt tänkande och risktagande.
- Fira.

Yerkes (i Angelöw, 2002) anser att grundprincipen för att uppnå ett stimulerande arbetsklimat är att ge medarbetarna större utrymme att agera och ta egna initiativ.

Ett bra och välfungerande samarbete på arbetsplatsen ligger till stor grund för individers hälsa och välbefinnande, även för att kunna skapa ett positivt arbetsklimat med en stor arbetsglädje.  
(Angelöw, 2002)

#### **4.5.6 Att satsa på kompetensutveckling**

Utbildning är viktigt för utveckling. Att både chefen och medarbetarna får fortsatt kompetensutveckling är mycket viktigt. Konferenser, kurser, studiecirkel och seminarium är



flitigt använda former av utbildning. Kompetensutveckling är dock ett något vidare perspektiv än t.ex. bara kurser. Det förutsätter nämligen att det finns en förståelse för individernas olika förutsättningar att lära och ta in kunskap. Det kan finnas många varianter av kompetensutveckling. Arbetsrotation, nätverk o.s.v.

#### **4.5.7 Friskvård.**

En framgångsrik strategi för att skapa en friskare arbetsplats kan vara att satsa på friskvård. Många organisationer har valt att erbjuda sina anställda en timmes friskvård i veckan på betald arbetstid. I t.ex. Vård och omsorgsförvaltningen i Sala har de anställda skrivit på ett friskvårdskontrakt som säger att de får en timmes friskvård på arbetstid om de utövar en timme friskvård på fritiden. Billigare gymkort, rabatter på simhallar och dylikt används av många olika organisationer. Andra företag har egna gymlokaler o.s.v. Det har också utförts lite olika satsningar som varit mer inriktade på rökning, alkohol, viktminskning o.s.v. Angelöw sträcker dock ut ett litet varningens finger i detta sammanhang och påpekar; ”Friskvårdsaktiviteter är bra, men det får inte bli den enda åtgärden som görs i organisationerna. Det är bara en del av många olika strategier som finns.” (2002, s 85)

#### **4.5.8 Personalekonomiska analyser och hälsobokslut.**

För att kunna belysa vad ohälsa på arbetsplatsen kan kosta och vad intäkterna av en friskare arbetsplats kan leda till kan man även se det ur ett personalekonomiskt synsätt. (2002)

Detta måhända vara ett fokus som mycket väl kan ifrågasättas då det kan ge upphov till ekonomiska kalkyleringar där personal ses som utgifter kontra inkomster som inte alls behöver vara ett hälsofrämjande synsätt. Med detta synsätt vill jag belysa att ett sådant här synsätt kan ge ett utvidgat fokus och större intresse för hälsofrämjande åtgärder från organisationens håll.

I boken Hälsufrämjande som affärsstrategi (2001) resoneras det om att hälsofrämjande aktiviteter/åtgärder har stor betydelse för företagets verksamhet och resultat. Det diskuteras även om att lönsamhet är ett grundläggande mått på företagets verksamhet och att hälsofrämjande aktiviteter måste ha tydliga och mätbara mål.

”Den företagsekonomiska grundregeln lyder att om man önskar stimulera hälsofrämjande arbete i företaget, ska ledarskap inriktas på – och belöningar baseras på – tydliga prestationer och målformuleringar av just detta slag.” (s 17, Rosendahl, red. 2001)

Angelöw (2002) menar att en grundläggande framgångsfaktor är att genomföra personalekonomiska analyser för att på så sätt enklare redovisa de fördelar och intäkter som en friskare arbetsplats kan ge. Åtgärder kan lättare genomföras vid tillfällen då det finns tydliga och konkreta kalkyler på lönsamheten av hälsofrämjande aktiviteter/åtgärder. Det bör framförallt fokuseras på:

- Stimulera ett personalekonomiskt synsätt där personalen ses som en tillgång, vilken lönar sig att vårda
- Införa hälsobokslut så att personalsituationen på en arbetsplats kan analyseras på samma sätt som ett vanligt bokslut
- Inse att det är lönsamt att skapa friskare arbetsplatser

- Förstå att tidigare och förebyggande insatser är betydligt lönsammare än sena rehabiliteringsinsatser (s38, 2002)

Rosendhal (red) (2001) anser att det kan finnas fördelar i att visa på företagsekonomiska argument för att enklare motivera hälsofrämjande insatser.

Angelöw (2002) menar att de ekonomiska argumenten är av stor vikt för att få resurser för offensiva satsningar för att skapa friskare arbetsplatser.

#### **4.5.9 Samarbete med företagshälsovård och andra resurser.**

Att det finns ett samarbete med en företagshälsovård är också ett viktigt steg för att skapa en frisk arbetsplats. Företagshälsovårdens uppgift är vanligast att arbeta med att utveckla arbetsmiljö och att arbeta förebyggande.

”Företagshälsovården kan vara en stor tillgång, vilken i många fall utnyttjas i alltför liten omfattning. Genom att ta tillvara de expertkunskaper som finns lätt åtkomliga skulle många organisationer kunna göra betydelsefulla framsteg inom arbetsmiljöområdet.” (2002,s 101-102).

#### **4.6 Fokus på individen**

Ljusenius och Rydkvist skriver i sin bok ”Friskt ledarskap” (1999) om en verktygslåda för att uppnå ett ”friskt” ledarskap där man delar in verktygslådan i 8 olika delar.

Dessa 8 punkter är till skillnad från Angelöws punkter, mer inriktade på individen och åtgärder som kan användas direkt mot enskilda individer.

##### **4.6.1 Att utveckla kompetens:**

Diskussioner har förts om man är född till ledare eller om man kan lära sig bli det. En sak man kan säga med säkerhet är att människan har en ganska bra utvecklingspotential för vad den nu tar sig för. Chefen måste vara konkret i vad som förväntas och krävs av sina medarbetare. Chefen bör vara en förebild och vara medveten om att han/hon kan vara en påverkansfaktor. Inriktning på ett väldefinierat område i taget med utförliga träningsprogram med återkommande träningsstillfällen är att föredra. Medarbetare bör uppmuntras och stödjas att arbeta målmedvetet mot önskvärd förändring. Belöning bör komma rikligt, individanpassat och variationsrikt till medarbetare.

##### **4.6.2 Att belöna**

Motivationsbrist kan vara en av faktorerna till ohälsa på arbetsplatsen. Om en individ inte anser att arbetet har någon mening över huvudtaget. Ett sätt att motivera kan genom olika former av belöningar. Ljusenius & Rydkvist gör följande uppdelning av belöningar:

- *Materiella belöningar:* konsumerbara, bekvämlighetsartiklar.
- *Symboliska belöningar:* betyg, diplom, titlar.
- *Sociala belöningar:* Uppmärksamhet, beröm, vänlighet.
- *Positiva upplevelser:* intressantare arbetsuppgifter, ökad kunskap förståelse, delaktighet.
- *Framgång:* Upplevda framsteg och förbättrade resultat utgör även de en form av belöning.

### **4.6.3 Att kommunicera klart**

Förmågan att lyssna på vad medarbetaren anser om det egna ledarskapet är en ytterst viktig del. Om ledaren inte har någon uppfattning om hur hans/hennes ledarskap uppfattas kan han/hon ju inte utveckla sitt ledarskap med samma effektivitet. Att ta emot både negativ och positiv feedback och likaväl dela ut negativ och positiv feedback är en nödvändighet för att uppnå ett friskt ledarskap.

### **4.6.4 Att lyssna aktivt**

Ljusenius & Rydkvist menar att det finns främst två saker för att kunna uppnå ett bra lyssnande. Man måste för det första ha de värderingarna att man är en vuxen människa som talar till en annan vuxen människa på lika villkor. För det andra måste man träna på aktivt lyssnande. Några tumregler för aktivt lyssnande är:

Lyssna för att få kunskap och insikt, lyssna för att förstå, säg inte emot, visa med kroppsspråk och ord att du lyssnar, sammanfatta med egna ord. Visa aktivt att du förstår, undvik att komma med goda råd. Samtalet bör präglas av att chefen försöker få förståelse och insikt i ämnet och samtidigt skall medarbetaren aktiveras till egna initiativ och eget tänkande.

### **4.6.5 Att ge beröm**

Alla människor mår bra av välförtjänt beröm. Beröm får inte ges slentrianmässigt utan bör ges av en anledning. Resultatet, insatsen eller beteendet bör berömmas. Beröm är också något som kan delas ut både uppåt (sina egna chefer) och neråt (de "underordnade"). På detta sättet bli berömmet vägledande, ökar medarbetarnas självförtroende, stimulerar till fortsatta goda prestationer, skapar lojalitet och vänskap.

### **4.6.6 Att be om ursäkt**

Förr eller senare kommer man att begå misstag. För att medarbetarna skall behålla förtroendet för chefen krävs att han kan be om ursäkt på ett ödmjukt och ärligt sätt. Ärligheten i en ursäkt är mycket viktigt, den får inte vara ett taktiskt övervägande eller förväxlas med en bortförklaring. Att som medarbetare få ta emot en ärligt menad ursäkt kan vara mycket stressreducerande.

### **4.6.7 Att utveckla gruppen**

Som tidigare nämnt så forskade Emery och Thorsrud (Menckel, Österblom. 2000) om människans behov i arbetet en av deras slutsatser, bestod av att individen på arbetsplatsen vill ha möjlighet till att vidareutvecklas.

Ljusenius & Rydkvist skriver om att utveckla gruppen och att t.ex. målen med verksamheten måste vara tydliga, alla som arbetar i organisationen/företaget måste veta vad organisationens/företagets mål är. Alla bör också acceptera målen för organisationen/företaget och se en mening och uppleva en delaktighet i målen. Solidaritet inom gruppen, en, "en för alla, alla för en" känsla, gör att gruppen upplever en större gemenskap och ställer med större sannolikhet upp för varandra.

Statusskillnader bör vara relativt utjämnade så att man kan ha en öppen kommunikation. Att gruppen har en hög täthet dvs. känner varandra och känner för varandra är också en viktig aspekt. Det är enklare att uppnå t.ex. solidaritet i gruppen om man känner varandra väl.

Normer är också viktiga för en ledare att känna till. Formella normer som företaget har skrivit är hans/hennes jobb att kunna. Däremot finns det inom gruppen många informella normer som varje gruppmedlem måste leva upp till för att vara säker på ett medlemskap i gruppen. Dessa normer kan vara bra att veta om och diskutera. En motivationshöjande effekt kan vara att man som medarbetare får känna att man har ett eget ansvar på jobbet. Därför kan det vara bra som chef att sprida ansvar på medarbetarna och kanske vara beredd på att lämna ut lite av sina befogenheter på medarbetarna.

#### **4.6.8 Att skapa jordmån för goda levnadsvanor**

”Ett ‘friskt ledarskap’ innebär att man utnyttjar kunskaperna om hur man utvecklar fysiska och psykiska resurser, samt hur man kan skapa jordmån för en positiv livsstil och goda levnadsvanor.” (1999, s 104).

Som chef utgör man faktiskt en förebild som medarbetare följer både omedvetet eller medvetet. Det goda exemplet får med andra ord en stor betydelse här. Som chef kan man påverka sina medarbetare till positiv levnadstil och goda levnadsvanor genom att föregå med ett gott exempel. Men man kan också skapa goda förutsättningar för medarbetarna genom att erbjuda olika former av utbildningar, friskvårdsaktiviteter och liknande arrangemang.

#### **4.7 Kombinerat fokus**

I ett hälsofrämjande ledarskap kan det krävas att man ser både vad man kan göra direkt för individen t.ex. som Ljusenius & Rydkvist (1999) tar upp, att man berömmar, vågar be om ursäkt och att man lyssnar och kommunicerar. Men även vilka organisatoriska förändringar som kan göras. Beroende på vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden man har som ledare/chef kan man också som Angelöw (2002) tar upp, skapa lagom arbetsbelastning och ökad delaktighet osv. Angelöw säger också om det skall utföras försök till att göra förändringsarbete och liknande är det viktigt att det finns en tydlig och realistisk bild för vad som är möjligt att förändra och uppnå. Vidare menar Angelöw att för att kunna förverkliga visionerna om den friska arbetsplatsen kan det krävas att man ser till individuella, grupporienterade och organisatoriska åtgärder och inte bara en av delarna. Även att dessa åtgärder bör i möjlig mån utföras av ledning, chefer och medarbetare för att tillsammans skapa bättre arbetsplatser.

### **5 Metod**

#### **5.1 Tillvägagångssätt**

Min tanke när jag började planera inför denna uppsats var att intervjua människor som på ett eller annat sätt var insatta i uttrycket hälsofrämjande ledarskap och även ansåg sig praktisera ett hälsofrämjande ledarskap. Med sökning via Internet fick jag information om en utbildning som hade genomförts om hälsofrämjande ledarskap. Utbildningen startades i november 2001 och pågick till december 2002, innehållandes 22 heldagsträffar och träffar i mindre grupper emellan heldagarna. Jag tog kontakt med en inblandad person och fick en lista över alla medverkande, innehållande namn, e-post och telefonnummer. Jag visste med andra ord ingenting annat än vad som stod på pappret, jag antog istället att alla var chefer. Det antagandet visade sig dessvärre vara felaktigt, det var i själva verket några av deltagarna som inte var chefer. Därefter skickade jag iväg en förfrågan via e-post till de 24 medverkande. 5 e-post adresser visade sig vara inkorrekta av olika anledningar men 19 förfrågningar skickades iväg. Av de 19 som fått meddelandet svarade 11 och de 7 första som svarade med ett positivt

svar valdes ut. Från början var det tänkt att jag skulle intervju 7 chefer men en chef ställde in och vi kunde inte finna någon ny tid inom lämplig tidsram.

Jag fick även 2-3 positiva svar till, men eftersom de svaren kom så pass mycket senare så ansåg jag att jag skulle få svårt att hålla uppsatsskrivandet inom tidsramen om jag intervjuade dem också. Dessutom visade det sig att en av de personerna som svarade, inte var i en chefsposition och då fanns det ingen relevans att intervju den personen eftersom jag använder mig av ett ledarperspektiv.

De deltagande i utbildningen hade en könsfördelning på 20 kvinnor 4 män, de intervjuade hade en könsfördelning på 5 kvinnor och 1 man. De intervjuades arbetstitlar var följande:

- 2 Vårdcentralschefer
- 1 Arbetsförmedlingschef
- 1 Enhetschef på SDF (stadsdelsförvaltning)
- 1 Personalchef SDF
- 1 Verksamhetschef SDF

Tilläggas bör också att ingen av de intervjuade arbetade i samma stadsdelsförvaltning men fem personer arbetade inom samma kommun. Stadsdelarna skiljer sig dock en del från varandra, gällande invånarnas socioekonomiska situation.

Det skilde även i antalet personer som man var chef för, allt emellan 9 – 60 personer.

Intervjuerna pågick mellan 45-55 minuter. Frågorna var av en halvstrukturerad karaktär. Intervjuerna spelades in på band och har sedan skrivits ut. Frågorna var i grunden lika, fast följdfrågorna kunde skilja sig emellan cheferna beroende på deras individuella erfarenheter.

Anledningen till att jag ansåg att intervjuer var det bästa alternativet för genomförandet av min undersökning var framförallt att jag var intresserad av deras personliga bild och upplevelse av det hälsofrämjande ledarskapet både i teorin i praktiken vilket även Bjurwill (2001) uttrycker.

Undersökningen var inte i huvudsak kopplad till den hälsofrämjande ledarutbildningen mer än att de alla hade deltagit i utbildningen och att den kom på tal vid något tillfälle i varje intervju.

Anledningen till att jag valde chefer som redan var insatta i tankarna om det hälsofrämjande ledarskapet var att jag ansåg att man därav kunde få en enklare och tydligare intervjusituation. Det finns säkerligen en del ledare och chefer på olika arbetsplatser som är hälsofrämjande ledare utan att de tänker på det. Det kan vara av ren instinkt, en stark människokänedom och värme eller att de bara anser att det är sunt förnuft. Men dessa människor kan vara svårare att finna. Mycken tid skulle antagligen ha ödslats på att förklara begrepp som man nu istället hade en insikt om. Eftersom uppsatsen är inriktad på hur det hälsofrämjande ledarskapet kan se ut i praktiken och vad ett hälsofrämjande ledarskap kan vara, ansåg jag det vara en förutsättning att man hade insikt i just de uttrycken.

Jag har även haft e-post kontakt med Lars Österblom (organisationskonsult med stor erfarenhet av hälsofrämjande förändringsarbete i företag och organisationer). Varav jag erhållit skriftligt material som skall ligga till underlag för en artikel i Management Magazine nr3/04.

Min teoriinsamling har gjorts främst på sökningar inom HTU:s bibliotek (SOFIA), GU:s bibliotek (GUNDA), Göteborgs bibliotek (GOTLIB). Men även har kurslitteratur använts i några fall.

Indelningen av intervjupersonerna var inte uppdelad ur något annat perspektiv än intervjuinnehållet. Jag såg ingen relevans att t.ex. dela in intervjupersonerna i kön, ålder. Det berodde på lite olika anledningar dels för att könsfördelningen var alltför liten för att det skulle ge någon fruktbar jämförelse, ålderskillnaden likaså. Jag har istället valt att fokusera mer på innehållet i intervjuerna mer än vem personerna bakom intervjuerna var. Även om mitt val var att använda mig av en kvalitativ metod har jag ibland använt mig av uttryck såsom; många, vissa, några. Det är för att understryka att alla inte uttryckte dessa tankar. Jag har även valt att ta bort dialektala uttryck i citaten för att göra citaten mer lättlästa.

## 5.2 Etiska aspekter.

Hartman (2003) nämner att varje invånare i Sverige har rätt att skyddas mot, skada, förödmjukelse, kränkande behandling o.s.v. Han tar också upp fyra krav när material skall samlas in från uppgiftslämnare (s 129).

### 5.2.1 Öppenhet

Alla de berörda informerades om uppsatsens mening och hur undersökningsmaterialet skulle komma att behandlas redovisas och lagras.

### 5.2.2 Självbestämmande för de medverkande

De deltagande hade själv valfrihet att tacka ja eller nej och jag hade inte innan undersökningens början haft någon kontakt med de inblandade.

### 5.2.3 Konfidentiell behandling av forskningsmaterialet

Uppgifter om personerna behandlades så att obehöriga inte kunde komma i kontakt med materialet.

En form av att skydda intervjupersonerna är att undersökningen även redovisas konfidentiellt. En fundering jag hade var att eftersom fördelningen var 1 man och 5 kvinnor så ville jag försöka undvika att man på citaten skulle kunna utröna vem som låg bakom det. I vissa citat eller i viss redovisning skulle man enkelt kunna härröra till att det var den intervjuade mannen som sa något. I ett fall nämns arbetsplatsen namn av en av cheferna, där har jag valt att ta bort namnet på arbetsplatsen. För övrigt inträffade inte detta någon annanstans i mitt resultat avsnitt.

### 5.2.4 Autonomi beträffande forskningsmaterialets användning

Undersökningsmaterialet kommer behandlas endast av mig och för denna uppsats. Uppgifterna kommer inte användas under andra omständigheter.

## 6 Resultat

De sex stycken respondenternas svar ligger till grund för min resultatanalys. Uppdelningen som har skett har varit specifik för varje rubrik, inga särskilda generella uppdelningar såsom kön, ålder, antal medarbetare o.s.v. har använts över resultatanalysen som helhet.

### 6.1 Synen på sig själv som ledare och rollen i gruppen

Vad som är gemensamt för de flesta är att man har en positiv bild av sig själv som en ledare. Det var framförallt ingen som ansåg sig själv som någon auktoritär ledare.

Jag är en ledare som man kan gå till med vilka frågor som helst, som man inte behöver vara orolig för, definitivt inte någon hierarkisk ledare om man säger så.

Inte den auktoritära ledaren snarare en ledare som bygger mycket på samförstånd och alla skall var delaktiga och ta ansvar för det man gör tillsammans.

I arbetsgruppen uttryckte vissa som jag intervjuade en viss form av ensamhet, även om de flesta ansåg sig själv vara demokratiska, öppna, som bygger på samförstånd och vill skapa delaktighet så går det trots allt inte att komma bort från det faktum att man är chef.

Som ledare blir man ju lite vid sidan om, det får man nog räkna med. Chefen kommer alltid lite utanför, jag är den som får sist veta saker och ting och sånt där när det pratas lite grann.

Anledningen till att man ibland kunde hamna utanför var att det fanns en viss problematik med att vara chef. För chefen har mer ansvar och har ett beslutandområde som medarbetarna inte har.

De är jämbördiga med mig i princip, men sen kommer man inte från det här att jag har vissa befogenheter, som de andra inte har, jag kan alltså bestämma lite över deras arbete, inte jättemycket men lite grann, påverka dom och de är beroende av mig, det får jag ju leva med då på gott och ont.

Det finns trots allt ett allvar i situationen. Som chef kan det bli att man måste ta lite obekväma beslut och man kan inte alltid vara kompis med sina medarbetare utan man måste agera för organisationens bästa.

Väldigt mycket är att tjata, vi har ett uppdrag, det är inte bara att vara på arbetsplatsen, vi skall ju göra någonting också när vi är där.

Jag är den som får ansvaret för att fatta vissa beslut i vissa lägen när vi inte liksom, när vi, om det behövs då, men så länge vi kan hitta lösningar gemensamt så är det de bästa.

Man ser sig själv mycket som en stöttepelare, en motivator och en delaktighetsskapare, som den som försöker svetsa ihop gruppen. Men även som en person som vågar gå före och vara förtusende och skapa resurser för sina medarbetare att genomföra sitt arbete på lämpligaste sätt.

Min roll blir mycket att stötta, jag kan inte detaljerna, jag blir den som stöttar upp för att se att de har det de behöver för att kunna utföra ett bra jobb.

## 6.2 Människosynen

Att en chef eller ledare besitter en god och positiv människosyn kan vara en av grundstenarna i ett hälsofrämjande ledarskap. (Their, 1996) De intervjuade cheferna ansåg sig inneha en människosyn som är bl.a. positiv och humanistisk. Alla chefer menar att de innehar en tro på människan och att människan kan och vill utvecklas även om medarbetarna kanske ibland kan behöva lite stöd och hjälp.

Jag har ju någon slags grundinställning om att människor kan lära sig och är bildbara och utvecklingsbara och att de flesta också har ett intresse av att göra det. Också att alla har ett intresse, att människor vill känna att de är med någonstans.

Jag tycker jag har en positiv människosyn, ja, det tycker jag. Jag tror de flesta om gott, vill jag säga. Har svårt att se negativa sidor, men så kan man ju inte göra, Jo, det kanske man kan visst, jag har nog en väldigt, väldigt positiv människosyn. Tror på människan.

En annan aspekt är att man tyckte det var viktigt att vara jämlik i mesta möjliga mån. Man är chef och kan ta beslut men allas åsikter är lika värda och lika intressanta. Det spelar ingen roll vem det är och ingen skall favoriseras. Det låg inte så stor betydelse i vem personen var utan det viktigaste var, att alla personer fick lika mycket uppmärksamhet.

Humanistisk i stort, demokratiskt, att allas lika värde är grundläggande, oavsett om man ser till sin medarbetare och sina patienter. Rik eller fattig, kön och ras och sånt. Vi har olika förutsättningar. Viktigt är att lyssna in alla, att man uppmärksammar alla, alla har lika värde. Annars är det ju lätt att det blir kategoristrider. Vi har ju valt olika utbildningar och olika arbeten, yrken, men det betyder inte att man är mindre värd bara för att man har lägre lön. Man är värd att lyssna på ändå.

## 6.3 Synen på det hälsofrämjande ledarskapet

De intervjuades upplevelse av synen på ett hälsofrämjande ledarskap kan härröra med hur mycket man påverkades av utbildningen och hur man tänkte innan. Men även om man valde att fokusera på gruppen eller på individen.

Det fanns en skillnad mellan dem som ansåg att de blev väldigt inspirerade av utbildningen och tyckte att den hade hjälpt dem mycket. Dessa personers syn om ett hälsofrämjande ledarskap påminde mycket om vad de hade lärt sig i utbildningen. Andra personer som av olika anledningar inte ansåg sig ha blivit lika mycket inspirerade av utbildningen, som kanske tyckte att man redan var kunnig och medveten inom dessa områden, kunde svara på ett annat sätt. Men alla cheferna var inriktade på att man skulle försöka se arbetet i en helhet.

Det skall vara att må bra för ledarskapet, då tänker jag inte på patienterna i första hand, det skall vara mina medarbetare, dom skall må bra, trivas med jobbet, må bra både fysiskt och sist men inte minst psykiskt, det tror jag är den största biten, men även den fysiska det hänger ihop, kropp och själ. Men sen inte bara vad dom, utan mår inte jag bra själv så är inte jag inte heller någon bra ledare som jag ser det, alltså, jag måste tänka på min egen hälsa också.

Vad man fokuserade på kunde vara lite olika mellan de intervjuade. Vissa personer var mer inriktade på gruppen och då var man mån om att få alla individer att samsas och arbeta i en grupp, det var viktigast att gruppen fungerande ordentligt.

Det är att få en grupp som fungerar, som tycker att det är ett roligt att göra ett bra arbete...  
... Väldigt mycket är ju som sagt att gruppen känner att jag är intresserad av att hur jobbet flyter, att man blir uppmärksammat helt enkelt.



De som istället var mer inriktade på individen, var måna om att se individen i en helhet och att varje person är unik. Man var även medveten om att allting inom individens närhet påverkade individen åt olika håll.

För mig består det mycket av att se alla, att se en, alltså att se helheten här på ---- att se var och en i den rollen den jobbar i, det är hälsofrämjande ledarskap för mig kunna utveckla det speciella då som var och en har.

Egentligen är det de viktigaste med alltihopa hälsofrämjande, att se människorna bakom rollen.

## 6.4 Hälsofrämjande ledarskapet i praktiken

Här skiljer sig också svaren något, en av anledningarna till detta är att man har olika kontakt med sina medarbetare mest beroende på att vissa chefer har en daglig kontakt med sina medarbetare, andra chefer träffar sina medarbetare framförallt på arbetsplatsträffar (APT). Har en chef t.ex. alla sina medarbetare i samma lokaler som man själv finns i, då har den chefen vanligtvis daglig kontakt med sina medarbetare. Alla organisationer hade personalträffar regelbundet där man diskuterade olika viktiga frågor för just sin enhet och sin arbetssituation. På dessa träffar var de intervjuade tydliga på att alla fick säga sitt, det fanns vissa tidsramar som måste hållas och vissa ämnen som var tvungna att tas upp, men alla skulle få lika mycket tid att uttrycka sina tankar. Alla i gruppen skulle få känna att de fick uppmärksamhet och att allting var rättvist.

Att försöka att vara så informativ som möjligt egentligen, och även lyssna på alla, få de att känna att de är betydelsefulla.

Vi har ändå försökt att lyfta de här frågorna och prata om dom och hur vi mår och hur vi har det och hur vi förhåller oss till när någon är borta och hur vi hjälps åt och alltså att göra lite olika grejor ihop.

Man ville även informera sina medarbetare om hälsa och olika aktiviteter som fanns. På arbetsplatsen fanns det olika aktiviteter och föreningar som det fanns möjlighet att delta i. På några enheter fanns det även en såkallad hälsoinspiratör. Hälsoinspiratören var en av medarbetarna som kanske hade ett lite djupare intresse i hälsa och fick därför lite extra tid till att ha hand om och inspirera till olika hälsoaktiviteter.

Olika saker som stärker gruppen, det tycker jag är bra och försöker puffa för det.

Gruppaktiviteter och att få gruppen att fungera var många som pratade om. Även att man tog sig tid till att diskutera frågor som mer rörde gruppen och arbetsklimatet. Man försökte få bort så många små bekymmer och ”grus i maskineriet” genom att helt enkelt ha en så öppen kommunikation som möjligt.

I mitt eget ledarskap tycker jag det är viktigt i hur man funkar i gruppen, att man tycker det är kul att gå till jobbet för att få stuns i resultatet. Mår vi inte bra på jobbet så är det inte kul och då blir det ju ofta konflikter också. De frågeställningarna diskuterar vi ju på APT (arbetsplatsträffar) och försöker att alla skall vara öppna och prata lika mycket.

Något som man även påpekade var att man skulle finnas till hands på ett eller annat sätt, man skulle synas. Att inte ha stängd dörr till sitt kontor, att man tar sig tid till att prata med sina medarbetare. Även att man var med i olika personalaktiviteter och liknande.

De har sagt till mig så, att vi skulle önska att du var mer vårt kafferum så vi kan mer se dig och prata om andra saker och så. Det försöker jag att va. Att jag åtminstone sladdar in där och försöker vara en vanlig person, att jag inte bara blir chef.

#### **6.4.1 Kommunikationen på arbetsplatsen**

Öppen kommunikation och öppenhet var något som användes mycket i en beskrivning av "hälsofrämjande" kommunikation. Att det fanns utrymme att begå misstag och att man kände sig säker på sin arbetsplats att man kunde säga saker utan att någon var nedvärderande. Chefen var en person som man kunde prata med vad det än gällde och det skulle finnas en trygghet i att man kunde framföra vad man hade på hjärtat.

Öppenhet och tydlighet och trygghet i det.

hur tokig idén än är eller även om medarbetaren lämnar mig kritik skall den känna sig trygg att lämna mig kritik.

Respekt var ett annat ord som användes flitigt. Man skall få uttrycka kritik, man skall få säga vad man tycker och tänker utan att någon rackar ned på en.

När båda parter i det här samtalet faktiskt får möjlighet att säga så att samtala, så att inte någon, så att inte bara en person styr, utan det finns en öppenhet i att lyssna från båda hållen.

Att man ger varandra tid och utrymme.

Kommunikationen med medarbetaren kunde skilja sig åt beroende på mängden av medarbetare. Är man chef för 60 personer så kan det bli krångligare att ha en fungerande direktkommunikation än om man skulle vara chef för 10 personer. Närheten till sina medarbetare var också en faktor som spelade in.

Några chefer arbetade i samma lokaler som sina medarbetare (där man till exempel delade fikarum och liknande), andra arbetade i samma byggnad och slutligen var det några som hade sina medarbetare stationerade på andra enheter på längre avstånd. Det var så att ju närmare och ju färre medarbetare man hade desto mer direktkommunikation förekom det mellan chefer och deras medarbetare.

Här är citat från en chef som hade cirka ett tiotal medarbetare.

Vi är en liten enhet, man är nära varandra, man känner varandras privatliv och då är det enklare att kommunicera, alltså man pratar rätt så snart, man ser ju på människor om det är något som tynger dom för att man ser rätt mycket i och med att man känner personen ser man på kroppsspråket och allting. Att det är nåt som tynger dom. Då får man ta tag i det helt enkelt och fråga hur personen mår så att säga. Det blir ju en rätt enkel väg, eller det blir ju en rätt fort väg i alla fall.

Här är citat från en chef som hade cirka ett sextiotal medarbetare

Nej, det finns inte direkt någon öppen kommunikation med alla, jag är trots allt chef, även om jag är, jag borde ju vara människa också men det är inte alla som uppfattar det så. Särskilt kanske inte tjejerna som kommer från andra länder, inte alla, det beror precis på alltså, vissa nationaliteter där är jag verkligen chef. Då gäller det ju på olika sätt att lirka ur folk, vad är det de egentligen tycker? För man är ovan vid det, man är ovan i det man pratar inte med chefen på det sättet.

Det fanns ganska tydliga tecken på att ju mindre personalstyrka och ju närmare chefen var personalen desto öppnare var kommunikationen. I vissa fall bestod chefens ansvarsområde av flera olika utspridda enheter vissa på gångavstånd (10-25 minuters avstånd) men andra längre bort än så. Antalet medarbetare uttrycktes vara en större orsak till minskad kommunikation. I ett fall var det någon mil emellan arbetsplatserna men eftersom den chefen istället hade ett kontor på varje arbetsplats så spenderade chefen nästan lika mycket tid med alla sina medarbetare.

#### **6.4.2 Arbetsklimatet**

Mycket handlade om att man i största möjliga mån skulle underlätta för individerna. Den fysiska arbetsmiljön, fikarummet och liknande skulle vara i ordning och rent. Att det fanns ett ställe som var mysigt och trevligt som medarbetarna var nöjda med och tyckte om, var av stor vikt. Det kunde också vara en belöning för gott arbete eller för att visa uppskattning till sina medarbetare att man t.ex. gjorde det egna fikarummet fint med nya stolar, tapeter och gardiner och liknande.

Skapa så att säga miljön så att man kan tycka om att se den miljön när man kommer till arbetet.

Samtidigt var det viktigt att stödja individerna. Att diskutera frågor gällande positivt arbetsklimate. Att sätta upp riktlinjer tillsammans för hur man vill uppnå och förbättra ett positivt arbetsklimate. Att men skapade så bra förutsättningar för sin medarbetare som vanligt, dels det jag har nämnt här ovan att man skapar trevliga fysiska förutsättningar. Samtidigt var arbetsgruppen en viktig del i att skapa ett positivt arbetsklimate genom att man försökte sammansvetsa gruppen och få den till en enhet som hjälper varandra. Även att man för det mesta kommer överens på arbetsplatsen och att alla är överens inför beslut som rör varje persons arbetssituation.

Få med mig medarbetare varje gång, att vi enas om vad det bästa är för vårt arbetslag.

Många chefer nämnde också demokratiska beslutsprocesser och delaktighet i arbetet som ett sätt att skapa ett positivt arbetsklimate.

#### **6.4.3 Demokrati och delaktighet**

Man pratar mycket om hur viktigt det är att få med sig hela gruppen på ett förslag. För att underlätta ett genomförande så krävs det att de flesta medarbetarna tycker och tänker i liknande banor. Cheferna uttryckte det så att om de enbart skulle dela ut order så kanske saker hade utförts men definitivt inte på det mest effektiva sättet och i många fall kanske det inte skulle ha utförts alls som det var tänkt från början. Alla tyckte det var viktigt att åtminstone majoriteten av medarbetarna var insatta och på ett eller annat sätt själva ansåg att det var rätt åtgärd att göra. Man menade att även om det tog tid att få med alla i samma tankegångar så tjänade man vanligtvis på det i längden eftersom personalen då utförde sina nya arbetsuppgifter med en annan syn och förhoppningsvis med en större vilja.

Jag säger inte i den utbildningen skall du gå, utan istället, vad vill ni? Vad tycker ni? Vad har ni nytta av?

Det finns det ju mycket av, det är gruppen själv som bestämmer saker och ting, det händer ju inte alltför sällan. Att vi prövar nya saker, nya redskap, nya kem och så vidare. Då måste man gå ut och presentera det för gruppen. Det som ni använder nu det kan förbättras eller förändras i varje fall med det här är ni intresserade av att pröva. Även om jag säger att ni ska pröva det, så gör man det inte riktigt på ett sånt sätt jag hade förväntat mig.

Samtidigt så sades det att det inte alltid var möjligt att få med alla medarbetare på ett nytt förslag, då var man ju trots allt tvungen att köra igenom förslaget ändå. I största möjliga mån försökte man på de flesta ställen ha så demokratiska beslutsprocesser. Dock skiljde sig tankarna om hur mycket ansvar medarbetarna skulle ha. De personer som jag intervjuade arbetade i olika situationer på olika enheter med olika förutsättningar. Vad som var gemensamt för alla var att de ansåg att mindre saker som rörde den egna medarbetarens arbetssituation var det helt okej att ta egna beslut om.

Jag går ut med budskapet om att på de ansvarsområden där fattar man också besluten, man vet vad man kan fatta beslut om inom sitt eget område.

Alla som är anställda har ett eget ansvar för sitt jobb. Och det betyder också att de får ta beslut om väldigt mycket som rör dom själva så jag lägger mig inte i det. Utan vet jag bara att det fungerar, jag vill bara veta att det fungerar och det hör ju jag på olika sätt och vis.

Som jag nämnde innan arbetade man i olika situationer vilket innebar att man på så sätt kunde ha mer eller mindre demokratiska beslutsprocesser och medarbetaransvar. Några enheter arbetade med delegation vilket innebar att alla medarbetare visste vad de hade befogenhet att ta beslut om. På alla ställen var det ganska tydligt vad man hade för arbetsuppgifter och de stora besluten togs i de flesta fall av chefen. Tydligheten var en viktig aspekt. Beslutsprocessen och arbetssättet var planerat så att det skulle finnas tydliga riktmärken för vad medarbetaren hade för beslutsutrymme och när medarbetaren skulle involvera chefen. Semesterplanering och ledighetsplanering var något som en del chefer speciellt nämnde var något som man försökte göra tillsammans.

När vi fattar beslut som rör våran avdelning, som semesterplanering, hur man skall lägga sin arbetstid, jaa sånt som det liksom det kan handla om så säger jag till de mina att jag förutsätter att man kommunicerar med varandra och att om någon behöver vara ledig så stämmer man av med sina kolleger att det är okej, så att inte fyra personer tar ledigt samma dag. Men man behöver inte gå till mig först och fråga utan först så stämmer man av med att: Är det okej att jag är ledig på onsdag? Sen så kommer man till mig och då frågar jag har du pratat med dina arbetskamrater? Är det okej? dom och dom är i tjänst, bra då kan du vara ledig.

Många påpekade att de såg sig lite som samordnare och som en person som stöttade och hjälpte sin personal med det som behövdes. Men det fanns ändå ganska tydliga skillnader på vem som skulle ta vilka beslut.

#### **6.4.4 Beröm**

Att ge beröm nämner både Angelöw (2002) och Ljusenius & Rydkvist (1999) som en viktig hälsofrämjande del. Detta upplevdes för många som att det skulle var nästan självklart att det är en viktig del också. Däremot när man rannsokade sig själv insåg man nog att man berömde varandra för lite.

När man tänker efter här och försöker vara lite ärlig här, så kanske vi berömmar varandra för lite egentligen, att man behöver höra att det gått bra, jag försöker tänka på det för att jag vet att det är viktigt men jag tror jag missar en del i det.

Många gånger glömmar man att säga att det här gjorde du förbaskat bra.

Det fanns tankar om att de ”små” sakerna var mycket viktiga men också kunde vara ganska svåra. Att man helt enkelt kunde bli bättre på att berömma och liknande.

## 6.4.5 Att skapa jordmån för goda levnadsvanor och föregå med ett gott exempel

De flesta av cheferna var väl insatta i att försöka se människan i sin helhet. Man ansåg att fritiden mycket väl spelar in på hur man senare agerar på arbetet och vice versa.

Det är viktigt att familj är nummer 1 som jag ser det och att jobbet är nummer 2. Det får inte vara tvärtom för då gör inte folket ett bra jobb tror jag om det inte fungerar bra hemma, eller försöka att sträva mot det i alla fall.

Det skilde sig dock mellan cheferna i graden av hur mycket respondenterna ansåg att man skulle engagera sig i medarbetarnas fritidssituation. Det var ingen av cheferna som hade något speciellt umgänge med sina medarbetare på fritiden och ansåg heller inte att det skulle vara något eftersträvansvärt. På ett eller annat sätt försökte cheferna dock informera om de möjligheter som fanns inom organisationen som t.ex. fritidsföreningar, friskvårdstimmar och andra organiserade aktiviteter.

Det fanns också tecken som tydde på att det berodde på hur mycket man själv var intresserad av fysisk aktivitet. Ju mer man höll igång själv och ju större intresse respondenterna hade personligen, desto mer pratade man om fysisk aktivitet sin personal.

Alla cheferna var mer eller mindre medvetna om att de själva hade stor påverkansroll på sina medarbetare. Därför försökte man föregå med ett gott exempel.

Jag vet att jag påverkar dom. Jag sitter inte här på kvällarna till exempel och jobbar över och så och skickar mejl på söndagar och massa sådana saker, utan utgångspunkten för min del och så är det också för mitt liv ser ut sånt att jag arbetar på dagtid sen behöver jag ibland använda kvällarna också men det hör inte till vanligheten. Framförallt ställer jag inte de kraven på mina medarbetare.

Det tror jag också är viktigt kommer jag med 20 kilos övervikt så signalerar jag att jag inte bryr mig om mig.

Däremot var det många som upplevde det svårt att föregå med gott exempel. Vad respondenterna framförallt pratade om och ville undvika var övertid och att inte göra extrajobb på helgerna. Hälften av de tillfrågade ansåg att man föregick med gott exempel. Här skiljde sig dock lite upplevelsen om vad ett gott föredöme innehåller beroende på vilket fokus man använde sig av. Men några saker som speciellt nämnades av olika chefer var framförallt: Inte skicka e-post på kvällar eller helger, inte jobba övertid, inte hoppa över lunchen och i vissa fall vara med på de olika aktiviteter som anordnades i sammanslutning till arbetsplasten.

## 6.5 Kritik mot ett hälsofrämjande ledarskap

Även om ingen såg några egentliga problem med ett hälsofrämjande ledarskap så fanns det ändå lite småsaker som kanske kunde skapa lite irritation hos cheferna. Ekonomin ansågs av de flesta åsamka vissa bekymmer. På de flesta arbetsplatser fanns det en del sparkrav som var tvungna att tas hänsyn till. Det fanns strikta ekonomiska ramar som cheferna var tvungen att anpassa sig efter. I alla fallen var detta en order som kom från högre instans och cheferna hade inte överdrivet mycket att stå emot på det stora hela gällande särskilda frågor. Eftersom man då inte riktigt kan anställa och fylla luckor hur man vill, man kan inte heller göra aktiviteter som kostar pengar och liknande, många upplevde stränga ekonomiska ramar som ett problem för att kunna utföra ett hälsofrämjande ledarskap.

Man skall se till att det skall finnas folk samtidigt har man inte befogenheter i andra ändan att se till att det finns folk, får då bestäms det på den här övre nivån att nä hä, nu får vi inte nyanställa

och nu får vi inte göra det och nu är det sparbeting och allt sånt. Å det är ju den situationen som blir stressande för mig då när man är den där mellanchefer, man är en hamburgare alltså, man är klämd.

Tidsaspekten togs upp. Det upplevdes som om det krävdes lite mer tid att få med alla medarbetare på "tåget". Eftersom respondenterna vill använda sig av relativt demokratiska beslutsprocesser måste hela personalen vara delaktig. Man själv som chef kanske såg fördelarna ganska snabbt om man gjorde på ett visst sätt. Däremot kunde det kräva lite mer tid att få medarbetarna att inse detta på samma sätt.

Det kan ta för lång tid, ärligt talat det är ju en process och saker och ting det faller ju inte på plats så där omedelbart även om jag tycker att det är här är väl inte så himla svårt. Så måste ju människor bearbeta och vi måste ju jobba tillsammans om vad var positivt och vad var negativt hur kan vi göra på ett annat sätt, hur kan vi förändra och så vidare som sagt det tar ju sin tid och det måste ju få sjunka in.

Medarbetarnas syn på ledarskap nämndes också i samband med att det kunde skapas problem mellan chef och övrig personal. Det kunde upplevas som om några medarbetare såg chefen som en person som man t.ex. inte berättade någonting för. Detta kunde försvåra arbetet på sådant sätt att medarbetarna hade svårt att ha en öppen kommunikation med chefen, att de inte riktigt såg honom/henne som en människa utan enbart som en chef som hade rätt att bestämma och ge order om vad som skulle utföras.

### **6.5.1 Könsfördelningen**

Inom kommunen är den stora majoriteten anställda kvinnor. Det var egentligen ingen som uttryckte detta som något problem, däremot var det många som uttryckte att de trodde att klimatet kanske skulle bli något bättre om det var lite mer blandat mellan män och kvinnor. Det fanns endast en chef som hade en enhet inom sitt ansvarsområde som var uppdelat hälften kvinnor, hälften män. Personen beskrev arbetsituationen följande:

Jag kan inte riktigt förklara vad det är annat än att det är olika frågor som kommer upp, men det är roligare att jobba med dom som det är jämnare fördelning och vad det är riktigt vet jag inte.

Mycket mer skratt och gemensamma aktiviteter, man går på afterwork tillsammans och sånt, man är mer sammansvetsade.

Det hälsofrämjande ledarskapet var det egentligen ingen som uttryckte att det skulle vara könsbundet, istället uttryckte man att det mer sannolikt var personbundet. Att personen i detta fall upplevde det som mer intressant kunde inte riktigt förklaras. Några andra chefer nämnde också att de kunde tänka sig att, en lite mer annorlunda fördelning på arbetsstyrkan än vad som för tillfället fanns, skulle kunna vara positivt. Det uttrycktes tankar om att grupper med jämnare könsfördelning vore intressant och roligt. Men ingen ansåg att det egentligen skulle spela någon roll för ett hälsofrämjande ledarskap.

### **6.5.2 Mängden av medarbetare**

Det funderades lite över mängden arbetare och hur det kan påverka ett hälsofrämjande ledarskap. Svaren var minst sagt tvetydiga. Man upplevde att det nuvarande antalet medarbetare var bra, förutom någon som ansåg att det kanske var lite för många i personalen att vara chef över och att det kanske hade varit bättre med en chef till. En chef ansåg att man maximalt kunde ha ett tjugotal medarbetare för att kunna använda sig av ett effektivt hälsofrämjande ledarskap. Samma person beskrev det som att närheten till medarbetarna var mycket viktig.

Man kanske måste vara i smeten för att förstå smeten.

På en annan chefs arbetsplats skulle det ske en omorganisering vilket skulle leda till att personen ifråga skulle få sänkt antal medarbetare till ca 20-25 medarbetare. Detta uttrycktes med en viss oro:

Jag är rädd för att det kan bli för lite, så att det inte blir riktigt spännande.

De flesta såg det dock som att det krävdes en viss närhet till personalen för att kunna utöva ett hälsofrämjande ledarskap, därmed kunde man inte ha hur många medarbetare som helst. De flesta ansåg att ett bra personalantal skulle vara emellan 15 - 25 medarbetare.

En annan dimension av antalet medarbetare var att ju fler medarbetare man hade och ju större avståndet mellan medarbetare och chef var, desto större ”risk” var det att informella ledare uppstod. I detta fall sågs informella ledare som ett orosmoment som ibland kunde ställa till problem i olika avseenden.

Det är ju lätt, vet du, i en sådan här situation att det uppstår att någon tar åt sig ett ledarskap, eftersom jag inte är så nära och då blir det ju informella chefer, och då uppstår det en massa obehagligheter.

## 6.6 Nyttan av en utbildning

Som avslutning tänkte jag ta upp lite av chefernas syn på en utbildning om just hälsofrämjande ledarskap och hur det kan ha påverkat dem. Vissa chefer blev mer påverkade än andra precis som vissa chefer redan tyckte att de använde sig av ett liknande ledarskap innan de gick utbildningen. Gemensamt för alla var att de ansåg att de fått en djupare inblick i det hälsofrämjande ledarskapet, alla tyckte att de hade fokuserat mer på hälsofrämjande faktorer.

Jag tror jag har fokuserat mer på hälsofrämjande efter den här utbildningen för att det blev en process, det var ju ingenting vi gick in i och tänkte nu skall jag lära mig det och det.

Jag fick en ny dimension tycker jag själv, efter att jag gått den.

Alla chefer hade påverkats på olika sätt och jag tolkar det som om alla faktiskt har påverkats till att bli mer hälsofrämjande. Nästan alla ansåg dock att de tänkte i liknande banor om hälsofrämjande innan men att de hade fått bättre ord på saker och ting eller att man såg nya saker som man inte hade fokus på innan.

## 7 Diskussion

### 7.1 Metod

Man kan ifrågasätta valet av intervjupersoner. Varför just chefer inom den offentliga sektorn? Jag valde ut mina intervjupersoner med anledning av att de alla vara införstådda med begreppet hälsofrämjande ledarskap, som jag har påpekat innan var det en förutsättning för att besvara min frågeställning att de tillfrågade skulle vara insatta i begreppet och att de skulle anse att de var hälsofrämjande ledare. Att det blev just chefer inom den offentliga sektorn

berodde mer på slumpen än någonting annat. Det kan hända att jag skulle ha fått andra svar om jag hade intervjuat chefer inom den privata sektorn istället.

Eftersom alla har gått samma utbildning och fått samma information kan detta möjligtvis skapa ett likhetstänkande vilket i så fall skulle kunna minska spridningen av olikttänkande. Dock var alla chefer på olika stadsdelar med olika förutsättningar och alla var chefer på olika områden (förutom vårdcentralscheferna, men även där hade man lite olika situationer).

En annan invändning som skulle kunna vara befogad är valet av synsätt. Syftet var att se hälsofrämjande ledarskap ur ledarens perspektiv. En annan vinkling av undersökningen och arbetet skulle ha kunnat vara att intervjua medarbetarna och istället valt ut en arbetsplats och fokuserat enbart på den. På så sätt hade man kunnat få ut en liten vidare bild av hur hälsofrämjande ledaren är. Mitt intresse och mål låg främst i hur man såg ett hälsofrämjande ledarskap ur ett ledar/chefsperspektiv. Därför valde jag att koncentrera mig på chefers bild av ett hälsofrämjande ledarskap inte om personalen uppfattar chefen som en hälsofrämjande ledare.

Intervjuer blandat med observationer kanske hade varit en annan invändning, men eftersom chefen i många fall arbetar på sitt kontor eller på andra sätt inte interagerar med sina medarbetare konstant, hade det antagligen blivit en lite mer tidskrävande studie.

Ett annat problem skulle kunna vara att könsfördelningen blev 1 man och 5 kvinnor. I viss litteratur som jag har tagit del av har det förts diskussion om det finns någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap. Jag valde att inte lägga ett genusperspektiv på undersökningen. Samtidigt är det på sin plats att påpeka att trots att man skulle kunna kalla könsfördelning som lite sned så var ju faktiskt könsfördelning likadan i utbildningen; en sjättedel män (4 män av 24 medverkande).

Eftersom jag valde ut intervjupersoner på dem som svarade på mitt e-postutskick, så kan det naturligtvis ha varit så att de som svarade var intresserade av hälsofrämjande ledarskap. Det kan kanske kännas att det är enklare att prata om något i fall man känner sig trygg i den situationen och med det samtalsämnet. Att jag inte fick svar av några tillfrågade kan bero på olika saker. Bland annat kanske man ansåg att man inte hade tid, inte hade lust, tyckte utbildningen var ointressant osv. Om jag hade skickat fler e-post meddelande eller ringt upp och frågat på telefon, kanske jag hade fått andra intervjupersoner som mer hade skiljt sig från varandra, än de individer som jag intervjuade.

Att jag inte är en speciellt van eller erfaren intervjuare kan säkert ha spelat in på de svar jag fick. Att vissa personer valde att lägga fokus på gruppen istället för individen och tvärtom kan ha berott på hur jag presenterade frågan, hur de tolkade den och om jag på något sätt ledde in dem i de tankebanorna. Att jag också upptäckte mig själv med att ställa ledande frågor några gånger gör naturligtvis att man kan stöta på vissa svar, jag har dock försökt att undvika de frågorna och svaren i mitt resultat.

Samtidigt tror jag att det kan vara en styrka i att respondenterna hade olika arbetssituationer. Hade alla cheferna varit i samma position med än mer likartade arbetsuppgifter, skulle svaren kunna ha liknat varandra mer än vad de gjorde nu. Nu var det så att respondenterna var chef för alltifrån 9 – 60 personer. Den fysiska närheten till sina medarbetare har även skiljt sig åt, vissa hade sina medarbetare nära och på samma arbetsplats medan andra hade sina medarbetare längre ifrån sig detta kunde minska den direkta kommunikationen med sina



medarbetare. Om detta gjorde att jag fick mer eller mindre likriktade tankar om ett hälsofrämjande ledarskap kan vara svårt att spekulera om.

## 7.2 Resultat

Avsikten med undersökningen var att visa på 6 olika chefers syn på hälsofrämjande ledarskap och hur de använder sig av det.

Det är en grupp av chefer som jag anser har en bra inblick i former av hälsofrämjande ledarskap och faktiskt har en genomtänkt ledarstrategi. Även om det finns skillnader mellan resultat och uppsatsen teori/tidigare forskningsavsnitt. För det som är intressant att se, är att mycket av det Angelöw (2002) och Ljusenius & Rydkvist (1999) tog upp i sina framgångsfaktorer används också av cheferna, men det används med en anpassning till sin arbetsplats. Angelöw (2002) tar upp i en av sina punkter; ökat inflytande och delaktighet, där det beskrivs t.ex. att man kan uppnå ”friskare resultat” med mindre hierarkiska organisationer och ökad delaktighet. Cheferna beskrev att delaktighet är viktigt och att det är nödvändigt att i princip få med sig alla på ett förslag för att det på så sätt skall vara enklare att få saker och ting utförda med önskat resultat eftersom medarbetarna var mer villiga att utföra uppgifter eller arbetsmetoder som de själva har fått vara med att diskutera och besluta om. Nackdelen var att det kan ta mer tid för att få alla eller åtminstone de flesta att vara ”med” på förslaget. Samtidigt så uttryckte cheferna att det faktiskt finns ett uppdrag som måste utföras och att man inte kunde vara bästa kompis med alla på arbetsplatsen hela tiden. Ibland måste det tas obekväma beslut som inte gillas av medarbetarna och i vissa fall beslut som man kanske inte ens vill ta själv men eftersom förutsättningarna är sådana och påtryckningar från högre beslutsinstanser och liknande gör det tvunget att fatta beslut.

Även om jag kan tycka att de har personliga förutsättningar som överensstämmer med litteraturen så kan andra yttre påverkansfaktorer ha stor betydelse. Alla ansåg mer eller mindre att de hade en positiv människosyn, där man värderade jämlikhet och rättvisa högt. Man ansåg att människan var bildbar och utvecklingsbar och att människan hade ett intresse i att utvecklas och lära sig. Their (1996) och Ljusenius & Rydkvist (1999) beskriver hur en positiv människosyn kan vara i liknande termer. Att människosynen kan vara en grundläggande förutsättning för hur man senare kan agera som en ledare är författarna överens om. Men återigen finns problematiken med att man är chef och har en högre beslutanderätt. Synen på sin egen ledarroll beskrivs som att man ibland måste tjata, att man måste få saker gjorda, eller att man stöttar och försöker skapa delaktighet. Människosynen ser jag som en intressant aspekt, för kan man vara en hälsofrämjande ledare utan att ha en positiv människosyn?

Att föregå med gott exempel och att tänka även på den fysiska hälsan är något som Angelöw (2002) och Ljusenius & Rydkvist (1999) anser vara viktigt. Angelöw (2002) beskriver att det goda exemplet är viktigt och att det kan uppstå komplikationer om en ledare agerar motsägelsefullt. Den frågan jag ställde om respondenterna anser att de är ett gott föredöme var kanske den då de flesta av cheferna började skriva på sig lite. Alla chefer trodde att de påverkade sina medarbetare på ett eller annat sätt och man försökte föregå med gott exempel. Att man försökte att inte arbeta övertid och liknande var något respondenterna framförallt la fokus på. Men även den fysiska aktiviteten pratades det en hel del om, att man brydde sig om sig själv, att man själv mådde bra var viktigt. Här måste man som jag anser det, också som chef fundera på hur mycket man tycker att man skall lägga sig i andras fritid, för mycket av den frivilliga fysiska aktiviteten (beror i och för sig vad man har för arbetsuppgifter) sker ju på fritiden. Det kan vara en lite klurig fråga för som chef är man ansvarig för arbetsplatsen

och där kan man bry sig om sina medarbetare på ett annat sätt än vad man kan uppleva att man kan göra på fritiden. Av de jag intervjuade, var det en viss skillnad i hur mycket respondenterna tyckte att de skulle lägga sig i. Jag tror att det är en individuell fråga som inte har några generella svar, utan det bör istället vara upp till personerna på arbetsplatsen att ta beslut om hur mycket man bör engagera sig.

Kraven på en hälsofrämjande ledare kan jag uppleva som ganska stora. Cheferna är ju trots allt helt vanliga människor. Att agera som ett gott föredöme, uppmuntra och ge beröm tyckte jag upplevdes av cheferna med en viss komplikation. Cheferna fick istället lägga det på en nivå som verkade genomförbar. För trots allt kanske det finns en nivå för vad man har viljan att göra. Det krävs även att chefen är tålmodig för i många fall handlade det om att vänta in medarbetare och förklara och liknande så att alla skulle vara insatta i saker som skulle genomföras. En annan sak är att förutom att respondenterna skulle arbeta med fokus på att främja medarbetarnas hälsa och stötta dem i deras yrkesroll skulle man ändå vara mån om sin egen hälsa. Mycket av det jag har redovisat från både Angelöw (2002) och Ljusenius & Rydkvist (1999) och deras olika tankar om framgångsfaktorer och strategier är stora generella tankar, de innefattar mycket, men kan det finnas en risk att det kan uppfattas överambitiöst? Passar ett hälsofrämjande ledarskap verkligen alla? Jag tror att chefen måste vilja vara en hälsofrämjande ledare för det första. För det andra som jag upplevde av de intervjuer jag gjorde, är nivåerna viktiga. Man måste helt enkelt lägga ambitionsnivån på ett realistiskt plan och man måste inse att förändringen sker över tid. Det behöver inte bara bli fina mål på ett papper som man har kommit överens om hur det skall vara i organisationen. Istället bör det som Angelöw (2002) skriver vara ett samarbete mellan både ledning, chefer och medarbetare där man tillsammans kommer överens om vad som är genomförbart. Däremot skulle man kunna tänka sig att det alltid kommer att finnas någon eller några individer som inte är intresserade av att ha mer delaktighet eller mer ansvar och liknande. Jag tror det är viktigt att acceptera att ett hälsofrämjande ledarskap inte behöver passa alla, men förhoppningsvis kan man finna någon nivå som är genomförbar.

Jag funderade lite på svaren som jag fick av cheferna. Kunde det vara så att eftersom respondenterna hade medverkat i en utbildning inom detta ämne lärt sig vad "rätt svar" skulle vara? Det finns ju trots allt mycket likheter mellan teorin/tidigare forsknings avsnittet och resultatets avsnittet. Genom mitt perspektiv valde jag endast få insikt i chefernas syn på hälsofrämjande ledarskap och inte medarbetarnas upplevelse av chefernas agerande som hälsofrämjande ledare. Jag upplevde det dock inte som om de skulle vara ute efter att ge mig rätt svar. I några fall tyckte jag mig höra meningar som kanske var speciellt viktiga för respondenterna att få med på bandet. Ibland kunde någon avvakta lite med svaret och sedan leverera ett genomtänkt uttalande som lät bra. Men det var inget som jag tyckte hände vare sig speciellt ofta eller mycket. Min reaktion på det är att det kan hända att det är en liten onaturlig situation och man vill att det skall låta bra ifall man skulle bli citerad.

Vad säger då resultaten? Cheferna uppfattar sig som hälsofrämjande ledare och resultaten tyder på att de är hälsofrämjande ledare. Men mitt syfte var att beskriva deras bild av det hälsofrämjande ledarskapet. Som jag har diskuterat ovan så fanns det skillnader mellan vad respondenterna ansåg var viktigt i ett hälsofrämjande ledarskap och vad teorin/tidigare forskning beskrev. Resultatet tycker jag pekar på att det inte finns ett rätt hälsofrämjande ledarskap, utan det kan istället ta sig uttryck i lite olika former. Beroende på förutsättningar, kunskap och intresse kan man fokusera på olika delar av hälsofrämjande ledarskap. Av de personer som jag har intervjuat har det varierat vad man har valt att lägga tonvikt på. Någon har haft fokus på öppen kommunikation, någon har fokuserat mer på fysisk aktivitet osv.

Gemensamt för dom alla som jag kan se det är att de har kunskapen och att de försöker agera hälsofrämjande.

Behövs det då ett speciellt hälsofrämjande ”synsätt”? Behövs det ett fokus på hälsa i arbetslivet? Även om många av cheferna ansåg sig ha tänkt i liknande banor, så uttryckte alla att de hade fått bättre fokus på hälsa och hälsofrämjande. Angelöw (2002) diskuterar om att det behövs nya sätt att tänka för att skapa friskare arbetsplatser. Ett av dom sätten kan vara att använda sig av ett hälsofrämjande ledarskap. Problemen kan vara, (även om det av respondenterna inte uttrycktes som några stora problem) att det kan ta tid och energi. Eftersom man vill främja delaktighet och få majoriteten av medarbetarna insatta i olika åtgärder för smidigare genomförande så krävs det mer tid. Ändå ansåg alla att det var värt den tiden i det långa loppet.

### 7.3 Avslutande reflektioner

Personligen tror jag att det finns ett behov att tänka mer hälsofrämjande och att leda mer hälsofrämjande. Med de sjukskrivningstal som det finns idag är det ett faktum att folk inte riktigt mår bra. Att man inte mår bra på arbetsplatsen kan ha många orsaker men en mer hälsofrämjande ledare kan skapa förutsättningar för medarbetare att växa och att faktiskt må bra. Jag tror att det kan behövas en kombination av att både agera mot gruppen och organisation likväl som det krävs att man arbetar med individen. Det kan behövas organisatoriska förändringar som minskar monotona arbetsuppgifter och skapar en lagom arbetsbelastning. Inflytande och delaktighet är en viktig roll, att man känner att man är värd att lyssna på. Kunskapen om individens behov och faktiskt tolerera att individen har ett fritt val, att försöka tvinga på medarbetare delaktighet och ökat ansvar tror jag inte är en önskad aktion. Stora förändringar kan säkerligen inträffa om chefer och ledare skulle ta mer hänsyn till individen på arbetsplatsen.

### **Litteraturförteckning:**

Agurén, M. (2001) *Det evolutionära ledarskapet*. Malmö. Liber.

Angelöw, B. (2002) *Friskare arbetsplatser*. Lund. Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1991) *Hälsans Mysterium*. Stockholm. Natur och Kultur.

Bjurwill, C. (2001) *A, B, C och D vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Studentlitteratur. Lund.

De Klerk, A. (1996) *Intelligent organisation*. Smedjebacken. SinnRik.

Hartman, S. (2003) *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Stockholm. Natur och kultur.

Laius, G. Leijon, C. (1996) *Arbetsliv*. Stockholm. Förlaget Hagman.

Ljusenius, T. Rydkvist, L-G. (1999) *Friskt Ledarskap*. Stockholm. Prevent.

Menckel, E. Österblom, L. (2000) *Hälsöfrämjande processer på arbetsplatsen*. Stockholm. Arbetslivsinstitutet.

Nerell, G. Sandberg, C G. (1998) *Ledarskap & Arbetsorganisation*. 1:a upplagan, 2:a tryckningen. Stockholm. Arbetarskyddsnämnden.

Rosendahl, S (red). (2001) *Hälsöfrämjande som affärsstrategi*. Stockholm. Prevent.

Statens Offentliga Utredningar, 1998:43. (1998) *Hur skall Sverige må bättre*. Stockholm.

Their, S. (1998) *det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn. Mermerus.

### **E – post:**

Österblom (2004) *Underlag för publicering i Management Magazine nr3/04. version 2004-03-17*.

### **Webbsidor:**

[www.ne.se](http://www.ne.se)

## Bilaga 1

### **Intervjufrågor om det hälsofrämjande ledarskapet (HFL)**

Namn? Yrkesroll? Antal underställda, Hur många personer är chef för?

Hur ser du på dig själv som ledare?

Hur ser du på din roll i gruppen?

Vad anser du att du har för syn på människan?

Har ledarskapet förändrats efter HFL-"kursen"?

Vad är det HFL för dig?

Vad anser du är det viktigaste med HFL? Grunderna?

På vilket sätt använder du dig av (HFL)? Utövatdet.

Hur gör du för att skapa ett positivt arbetsklimat?

Hur skapar du inflytande delaktighet, medarbetar ansvar?

Vad/Hur gör du för att:

Utveckla gruppen ?

Utveckla kompetens?

Belöna?

Hur fungerar kommunikationen i gruppen? (öppen kommunikation?)

Är du van vid:

Att ge beröm?

Att be om ursäkt?

Försöker du att inspirera din medarbetare till att begå goda levnadsvanor/levnadsval?

Föregår du med ett gott exempel?

Hur ser dina/era beslutsprocesser ut?

Märker du någon effekt? Hos dig själv, medarbetare? Vad får du för respons?

Fördelar, nackdelar?

Högskolan i Trollhättan / Uddevalla  
Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur.  
Box 1236  
462 28 Vänersborg  
Tel 0521-26 40 00 Fax 0521-26 40 99  
[www.htu.se](http://www.htu.se)