



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi,  
inriktning organisation

# Hållbart Ledarskap

– Ekonomistyrning utifrån Psykosocial Arbetsmiljö i Skolverksamhet

**EXC504**

**Examensarbete**

**Kandidatexamen.**

**Vårterminen 2016**

**Författare:** Christina Gustavsson

**Handledare:** Wilhelm Skoglund

**Examinator:** Anna Karin Olsson



# Sammanfattning

**Kurs:** Examensarbete i Företagsekonomi med Inriktning Organisation. Högskolan Väst. Trollhättan. EXC504. VT 2016

**Titel:** Hållbart Ledarskap - Ekonomistyrning utifrån Psykosocial Arbetsmiljö i Skolverksamhet

**Författare:** Christina Gustavsson

Verksamheters ekonomi styrs genom ekonomistyrning, vilken även kan ske utifrån medarbetarskap. Ledares beslut påverkar dagligen hur immateriellt kapital såsom exempelvis personalens motivation samt yrkeskunskap utvecklas. Långsiktig hållbarhet är ett aktuellt ämne, samt kan gynna en verksamhet. Begreppet hållbarhet innefattar att exempelvis långsiktigt tillvarata alla personalresurser, även ledare. Ny lagstiftning har utökat arbetsgivares ansvar för psykosocial arbetsmiljö, och härigenom har framkommit att ledares medarbetarskap samt egna psykosociala arbetsmiljö är mindre belyst. En kvalitativ studie med djupintervjuer genomfördes i syfte att bidra till ökad kunskap i ämnet humankapital samt immateriellt kapital, utifrån hållbart ledarskap. Forskningsfråga var: Kan verksamheters immateriella kapital samt humankapital stärkas utifrån ledares psykosociala arbetsmiljö, och i så fall hur? Respondentgrupp var fjorton högre skolledare, vilka i empiriskt material gav personlig upplevelse av egen arbetsmiljö samt självskattad psykosocial hälsa. Studiens empiri, teori samt analys har belyst fyra teman: ledarskap, strategi och struktur, ledarskap och förändring, ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap, samt ledarskapets organisatoriska hållbarhet. Resultatet visade att verksamheten genom påverkan av kultur kan ges ökad möjlighet till information och kunskap. Även stöd i olika former sågs kunna stärka, exempelvis i form av självreflektion över egen psykosocial arbetsmiljö, samt utökade verktyg att hantera vardag. Mentorskap, handledning i grupp, samt samverkande ledarskap sågs även det kunna stärka immateriellt kapital samt motivation. Ändrad administration, kommunikationsvägar samt mötesstruktur, menades kunna frigöra tid och resurser att arbeta med kommunikation och samverkan för kunskapsutbyte. Detta ansågs gynna motivation och produktivitet, samt förstärka kunskap. Studien visade immateriellt kapital kunde stärkas utifrån ledares psykosociala hälsa. Fynd sågs även överförbara på andra verksamhetsområden.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, immateriellt kapital, ledare, organisation, psykosocial arbetsmiljö, hållbarhet, skola

# Abstract

Bachelor Thesis in Business Administration focused on Organization, Department of Finance and IT, University West, Trollhättan, EXC504, Spring 2016

**Title: Sustainable Leadership - Financials based on Psychosocial Environment at School**

**Author: Christina Gustafson**

Operations are controlled by financials, which also may be based on coworkers. Leader's decisions daily affect intangible assets such as staff motivation and professional skills development. Long-term sustainability is a hot topic, and can benefit a business. The concept of sustainability includes, for example, long-term safeguarding of human resources, also leaders. New legislation has expanded employer's responsibility for psychosocial work environment, and thus has emerged that the leader's empowerment and own psychosocial work is less illuminated. A qualitative study using in-depth interviews were conducted in order to contribute to increased knowledge of the subject human capital and intellectual capital, on basis of sustainable leadership. Research question was: Can operations intellectual and human capital be strengthened based on leaders psychosocial work environment, and if so, how? Respondents were fourteen high school principals, which in empirical material gave personal experience of own work and self-rated psychosocial health. The study's empirical data, theory and analysis has highlighted four themes: leadership, strategy and structure, leadership and change, leadership and economic governance on the basis of teamwork, leadership, and organizational sustainability. Result showed that activity by influencing culture can be given greater access to information and knowledge. Also various forms of support were seen to strengthen, for example in form of self-reflection about psychosocial work environment, as well as enhanced tools to manage everyday life. Mentoring, tutoring in groups, and collaborative leadership was also seen strengthen intangible assets, and motivation. Changed management, communication channels and meeting structure, could free up time and resources to work with communication and collaboration for knowledge sharing. This was considered promote motivation and productivity, and strengthen knowledge. The study showed intangible assets and goodwill could be strengthened on basis of leaders' psychosocial health. The findings were also seen transferable to other areas of activity.

**Key words:**

Financials, intangible assets, leader, organization, psychosocial work environment, sustainability, school

# Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla kommunala och privata skollära som medverkat i studien för att ni tog er tid att samtala med mig. Utan er öppenhjärtiga medverkan till ett utförligt empiriskt material hade denna studie inte varit möjlig. Ni gav mig många trevliga stunder under besöken i skolan, där ni förvaltar framtidens viktigaste kapital, våra barn.

Ett stort tack även till handledare Wilhelm Skoglund, examinator Anna-Karin Olsson samt opponenter för goda tips och råd under uppsatsprocessen.

Dessutom vill jag rikta ett stort tack till min familj och vänner som stöttat och inspirerat mig under tiden jag genomfört denna utbildning. Ni har varit ett stort stöd. Nu då jag är i hamn har jag mer tid för er.

Tack!

Christina Gustavsson

Lidköping 2016-05-23

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Forskningsfråga .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.4 Avgränsningar.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt .....	5
2.2 Undersökningsansats .....	6
2.3 Datainsamling .....	6
2.4 Analys- och tolkningsmetoder .....	10
2.5 Källkritik.....	11
2.6 Trovärdighet och äkthet .....	12
3. Teori .....	14
3.1 Metod för Litteraturinsamling .....	14
3.2 Ledarskap, strategi och struktur.....	15
3.3 Ledarskap och förändringar .....	17
3.4 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap .....	20
3.5 Ledarskapets organisatoriska hållbarhet .....	21
3.6. Analysmodell .....	23
4. Empiri .....	24
4.1 Ledarskap, strategi och struktur.....	24
4.2 Ledarskap och förändring .....	27
4.3 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap .....	29
4.4 Ledarskapets organisatoriska hållbarhet .....	32
5. Analys och diskussion .....	37
5.1 Ledarskap, strategi och struktur.....	37
5.2 Ledarskapet och förändring .....	40
5.3 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap .....	43
5.4 Ledarskapet och organisatorisk hållbarhet .....	45
6. Slutsats.....	47
7. Referenser.....	49
Bilaga 1 – Brev till respondenter .....	1
Bilaga 2 - Intervjuguide .....	2



# 1. Introduktion

*I detta avsnitt ges bakgrund i ämnet där ledarskap, organisatorisk hållbarhet., samt samhällsutveckling beträffande psykosocial hälsa beskrivs. Ny lagstiftning i ämnet nämns. Problemdiskussion kring ledares psykosociala arbetsmiljö och hållbarhet mynnar i forskningsfråga och syfte.*

## 1.1 Bakgrund

Ett gott ledarskap kan påverka verksamheters framtid (Larsson & Winberg, 2010), och dessa personer med formell makt att styra andra utgör en viktig del i verksamhetens totala process. Ledare med lång anställningstid har större möjlighet att påverka en verksamhets hållbarhet, då denna process ofta kräver tid att utveckla. I denna uppsats tolkas begreppet organisatorisk hållbarhet som att rusta en verksamhet, samt skapa förutsättningar för framtiden. I detta ingår även att, som Isaac (2010) nämner, långsiktigt ekonomiskt och hållbart tillvarata personalresurser. Dessa personalresurser innefattar även ledare, vilka dagligen i olika beslut skapar förutsättningar för framtiden. Ett hållbart ledarskap innebär här att långsiktigt säkerställa styrning samt beslut i avsikt att positivt utveckla resultat samt immateriellt kapital. Här avses immateriellt kapital omfatta exempelvis humankapital, samt kontaktnät. Humankapitalet innebär människors formella och reella kunskap, hälsa, samt inarbetade arbetssätt. Även goodwill inkluderas i begreppet, vilket är gott rykte en verksamhet får genom att företagssed, personalpolitik eller arbetsklimat externt och internt ses gott av andra (Patent och registreringsverket, PRV, u.å.). Detta kan ge ett företag högre värde än det rent bokförda ekonomiska, öka ett företags försäljningsvärde eller vara till fördel vid rekrytering i form av fler sökande (Patent och registreringsverket, PRV, u.å.). Hållbart ledarskap kan gynna underställdas hälsa då ledaren ser en person samt insatser i arbetsmiljö över lång tid. Arbete med psykosocial hälsa kräver tid (Socialstyrelsen, 2014). Ledare har i allmänhet en yrkesroll med varierande arbetsuppgifter, en är att skapa hälsofrämjande faktorer för verksamheten och underställdas hälsa. Här avses med hälsofrämjande faktorer exempelvis vara:

- rättvist ledarskap
- tydliga mål
- delaktighet
- autonomi
- positivt klimat
- kommunikation
- fortbildning
- belöningsystem
- balans arbete fritid
- anställningstrygghet (Saco, u. å. ; Arbetsmiljöverket a, 2013)



Hälsofrämjande faktorer kan gynna psykosocial arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket a, 2013). Ledares uppgift är även att skapa förutsättningar vilka gynnar verksamhetens framtid och ekonomi, och att de själva är i balans kan spela roll för utfallet. Det krävs balans mellan psykosocial arbetsmiljö och social styrning för att skapa en god arbetskultur och resultat i en verksamhet. Tidigare forskning belyser vikten av motivation för gynnsam ekonomisk utveckling av verksamheten (Smith & Rupp, 2003) vilken kan gynnas av en god psykosocial arbetsmiljö (Ammar, Thaliyan & Lekshmi, 2013). Ledares egna psykosociala arbetsmiljö kan bidra till det försprång och den ekonomiska fördel en verksamhet behöver. Senaste års samhällsutveckling visar motsatsen, en ökad ohälsa för både kvinnor samt män. Stress och psykisk påfrestning orsakat av arbetet har ökat markant i samhället och var fjärde arbetstagare menas ha besvär (SCB, 2014).

Trenden ger ökande kostnader för både samhälle samt arbetsgivare, därför ses ekonomisk styrning samt goda beslutsunderlag bli av ökad vikt. Genom kvalitativa beslutsunderlag kan processer analyseras samt styras mer effektivt (Johansson & Johrén, 2008; Andersson, 2013). Immateriella faktorer betydelse ökar och enskilda människors kunskap, kompetens, engagemang samt motivation kan komma avgöra verksamhetens framgång. Följaktligen bör verksamhetsstyrning även innefatta ledares psykosociala hälsa. Företaget Nordic Construction Company (NCC) har i interna studier visat hur ledarskap, kompetens samt organisation påverkar motivation i verksamheter. De har även sett hur korrelation finns mellan dessa, prestation samt finansiellt resultat (NCC, 2006).

Ohälsa utifrån psykosocial arbetsmiljö försämrar motivation att stanna på arbetsplatser. Med psykosocial arbetsmiljö innefattas hur relationer samt individuella förutsättningar utvecklas på arbetsplatsen. Även balans mellan arbetskrav och individuella resurser, samt möjlighet att påverka detta ingår i begreppet. Värdefulla medarbetare med speciell kompetens byter nu ofta arbetsplats och det blir i framtiden strategiskt viktigt att hålla kvar dessa. Viktiga samhällsfunktioner som exempelvis skola behöver stabilitet, men över hälften av anställda rektorer har övervägt byta arbete (SVD, 2014). Detta gjorde studieobjektet, skolledare i en kommun, högst relevant. Kommande pensionsavgångar ökar, och utbildad arbetskraft blir enligt prognoser bristvara (Regeringskansliet, 2016). Flertalet respondenter var även i studerad kommun relativt nya på aktuell tjänst och kommande pensionsavgångar var inom snar framtid. Hållbart medarbetarskap samt ledarskap ses viktigt då den kunskap som ger grund åt immateriellt kapital utvecklas med tid, samt avveckling och rekrytering är kostsamt. Ledarskapet är avgörande för lönsamhet, god kompetensförsörjning, god arbetsmiljö samt hälsa (Larsson & Winberg, 2010; Almi Företagspartner, u. å). Det påverkar alla andra delar av en verksamhet, och dess kompetens gör att ett högt humankapital skapas samt verksamhetens marknadskapital ökar (Johansson & Johrén, 2008). Viktiga kompetenta ledare och medarbetare kan motiveras att stanna kvar i verksamheten av att ha en god psykosocial arbetsmiljö.

Arbetsgivares ansvar för psykosocial arbetsmiljö har nyligen utökats. Sedan tidigare finns Arbetsmiljölagen (AL), och denna beskriver omfattande hur miljön på arbetsplatsen skall

utformas för att “förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet, samt uppnå god arbetsmiljö” (SFS, 1977: 1160). I mars 2016 trädde en ny författning i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS), vilken heter Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) i bruk, med riktlinjer om arbetsgivarens utökade ansvar beträffande psykosocial arbetsmiljö.

## **1.2 Problemdiskussion**

De nya föreskrifterna (AFS 2015:4) innebär även ökat ansvar beträffande ledare, då dessa är medarbetare underställda egen chef. Arbetsmiljöverkets inspektioner har ofta funnit ledare bristfälligt kontrollerade utifrån psykosocial arbetssituation, till skillnad från övrig personal. Alla arbetsgivare kan ha intresse av att belysa ledares roll, och se om det finns möjlighet att förstärka verksamhet, utifrån styrmedlet ”ledares medarbetarskap”, både ur hållbarhets- och ekonomisk synpunkt. Stärkt verksamhet med kompetent personal ses av framtida vikt, då arbetskraftsbrist befaras, psykisk ohälsa ökar och människor vill lämna en arbetsplats de inte mår bra av. Förutsättningar för ett hållbart ledarskap behöver undersökas. Tidigare forskning har främst belyst ämnet utifrån underställdas fokus. Den har även undersökt hur krav, beslutsutrymme samt möjlighet till påverkan inverkar (Karasek, 1990). Även själva utförandet av ledarskapet, i form av managementmetoder, har forskats mycket kring. Ledaren, utifrån rollen som medarbetare i verksamheten, samt ledares psykosociala arbetsmiljö ses i min mening vara ett mindre belyst ämne. Jämförelse av ledares vardag ansågs kunna ge ytterligare information, och därför valdes att studera ämnet vidare.

## **1.3 Forskningsfråga**

Kan verksamheters immateriella kapital stärkas utifrån ledares psykosociala arbetsmiljö, och i så fall hur?

## **1.4 Syfte**

Genom att besvara forskningsfrågan uppfylls syftet, vilket är att bidra till ökad kunskap i ämnet immateriellt kapital, utifrån hållbart ledarskap. Denna kunskap kan användas av olika typer av organisationer, verksamheter samt företag, utöver studerade skolmiljöer. På så vis lämnar denna studie bidrag både praktiskt samt teoretiskt.

## **1.4 Avgränsningar**

Det ekonomiska styrmedlet "ledares medarbetarskap" har avgränsats till att endast belysa högre ledares roll som medarbetare i verksamhet. Medarbetarskap avser här självstyre och samspel som skapas i relation mellan medarbetare och ledare. Inga anställdas åsikter om dessa ledares medarbetarskap har studerats. Studien kommer inte heller belysa psykosocial arbetsmiljö utifrån fysisk arbetsmiljö eller utformning såsom form av ljus, ljud samt lokaler. Teori, empiri, analys samt resultat utgår endast utifrån fyra teman: 1. Ledarskap, strategi och struktur, 2. Ledarskap och förändring, 3. Ledarskap och ekonomisk styrning, och 4. Ledarskapets organisatoriska hållbarhet. Dessa teman är valda då de knyter samman ledares arbete med egen högre lednings. Inte heller har anställningsformer, tjänstgöringsgrader eller anställningstrygghet utifrån påverkan på psykosocial arbetsmiljö berörts. Genetiska riskfaktorer för psykisk hälsa, uppväxt, hemförhållanden, ekonomi eller kön vilket kan antas påverka, har ej heller studerats. Valda respondenter har begränsats till en kommun, samt valda kommunala skolledare till en verksamhetssektor.

## 2. Metod

*I detta avsnitt presenteras vetenskapligt synsätt, undersökningsansats samt olika val vilka legat till grund för undersökningens utförande. En översiktssbild visar undersökningens gång. Slutligen diskuteras empirisk källkritik, studiens tillförlitlighet samt överförbarhet.*

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Då jag som person inte anser människan alltid styrs av logik utan även av underliggande subjektiva upplevelser och meningar, har denna studie inspirerats av ett hermeneutiskt, tolkande synsätt. Den syftar till förståelse för de respondenter jag mött just här och nu. Hermeneutiken tolkar materialet utifrån sitt sammanhang där människor beskrivs vara sociala aktörer, positivismen däremot beskriver som vetenskap hur absolut kunskap kan nås genom exempelvis att mäta och dra logiska sammanhang (Bryman och Bell, 2014). Varje människa är unik till tanke och handling. För att veta hur människor uppfattar sin värld, samt förstå deras synvinkel behövs samtalas (Kvale & Brinkmann, 2014). Mänsklig samverkan skapar olika kontextuella sammanhang. Förändringar omkring dem både påverkar och styr, och de verkar även tillsammans med de enskilda människorna. Strukturer och strategier påverkar både handlingsförmåga samt insyn. Varje persons historia kan inte ses som en absolut sanning, händelser och tid förändrar samt påverkar människors synsätt. Ett kritiskt tolkande utifrån en misstankens hermeneutik, att leta även dolda intentioner eller bakomliggande orsaker, kan ge djupare mening bakom orden och texterna, beskriver Kvale & Brinkmann (2015). Detta kritiska tolkande ses viktigt även här i undersökningen. Sammanlagda berättelser från flera respondenter kan visa på mönster att tolka, vilket även Bryman och Bell (2013) nämner.

Denna studies empiriska material är en produkt av respondenternas känslor, motiv och tolkningar, och jag anser endast detta i grova drag skulle vara reellt mätbart. Möjligen i förekomst av uttryck och ord, men inte underliggande meningar, dessa anses behöva tolkas. Jag har valt närma mig forskningsämnet genom ett inifrån perspektiv, i möte med respondenter i egen vald miljö, för att på ett bra sätt kunna relatera verkligheten till teorin samt få en närhet till ämnet. Utifrån respondenternas personliga utsago, ville jag undersöka om det kan relateras till tidigare forskning, eller om likheter i berättelser fanns.

## **2.2 Undersökningsansats**

För att få djupare förståelse för den psykologiska känsloupplevelse personer i studien bar på, designades och utformades undersökningen efter en kvalitativ ansats. Bryman och Bell (2013) beskriver hur motsatsen kvantitativ metod drar slutsatser genom numerisk insamling av större mängder data i exempelvis enkäter, och kan beskrivas i tal, mängd och storlek (Rienecker & Jörgensen, 2015). En kvalitativ undersökning skulle visa egenskaperna hos det som studeras (Rienecker & Jörgensen, 2015), samt ge en helhetsbild där både intervjuer och observationer ger data (Bryman och Bell, 2013). Att göra en kvantitativ undersökning hade givit information, men i min mening, blivit en mer ytlig beskrivning av ämnet. Den hade saknat djup och inte lika tydligt visat sammanhang i bakomliggande faktorer. En kvantitativ mätning hade även mer sett till enskild upplevelse än att belysa egenskaper och bakomliggande faktorer. En kombinerad metod var första idé, men detta valdes bort då det istället ansågs ge utförligare material om istället fler intervjuer kunde genomföras. Därför valdes ej kvantitativ eller kombinerad metod, utan kvalitativ ansats för undersökningen.

## **2.3 Datainsamling**

För att hitta faktorer som påverkar psykosocial arbetsmiljö, bedömdes en närhet till respondenterna behövas vid frågetillfället för att se kroppsspråk och kunna ställa följdfrågor. Detta sätt skulle, enligt min mening, ge djupare information och förståelse för hur respondenternas psykosociala hälsa påverkas, samt se faktorer vilka kunde gynna ledares medarbetarskap. En kvalitativ studie med djupintervjuer skapar sådana förutsättningar (Dalen, 2012; Bryman och Bell, 2013).

Ett ämne kan, enligt Bryman och Bell (2013) studeras på olika sätt. Induktivt tolkande ger, enligt dem, generaliserande slutsatser vilka tillsammans kan skapa teori som resultat. Ofta används detta sätt då kvalitativ forskning sker. Deduktion är motsatsen, att härleda hypoteser som sedan ska underkastas empirisk forskning. Detta används ofta i kvantitativa undersökningar. Abduktion är en metod som bygger på kombination av deduktion och induktion (Bryman & Bell, 2013). Jag har för denna kvalitativa studie valt abduktion som form för tolkning. Växelverkan mellan empiri och teori har skett, varefter ökad förståelse i ämnet nåtts. Intervjufrågor har efter provintervju omformats i syfte att få ännu utförligare svar. Utifrån observationer som gjorts vid intervjutillfällen samt noggrann transkribering av materialet har små detaljer, såsom exempelvis ordval, i intervjuerna kunnat studeras. Detta för att ytterligare förstärka helhetssyn av undersökningen, samt få en djupare förståelse i syfte att hitta svar på undersökningsfrågan.

### ***Val av studieobjekt***

Då problemet identifierats kontaktades en mindre västsvensk kommun. Denna var intresserad av att belysa högre ledares psykosociala arbetsmiljö tydligare, och då detta var i linje med min undersökning valdes denna kommun. Detta stora urval av respondenter i form av en hel kommuns skolledare skulle enligt min mening vara bästa alternativ. Det kunde, om det även kombinerades med intervjuer av privata aktörer, besvara forskningsfrågan för att jämföra och åskådliggöra just skolledares roll utifrån psykosocial arbetsmiljö i syfte att belysa vad som kan stärka immateriellt kapital. Därför valdes att även intervjua privata skolledare i samma kommun. Kommunen har endast förmedlat mailadresser till alla anställda skolledare, och är inte i annan mening uppdragsgivare. Undersökningen har genomförts självständigt.

### ***Val av teman***

Efter att inledningsvis ha studerat bakgrundsmaterial, hittat referensgrupp samt valt metod för studien startade arbetet med att skapa teman för uppsatsen. Gången för slutligt uppsatsskrivande beskrivs framöver översiktligt i bild 2 under punkt 2.4. Teoretiska referenser vägdes samman med personlig erfarenhet där jag erfarit motivation, möjlighet till påverkan, arbetsbelastning, oklara förväntningar samt brist på socialt stöd spelat roll för utveckling av psykosocial arbetsmiljö. Jag samtalade även med personer i min närhet beträffande ämnet för att nå bredare infallsvinkel, samt hitta utgångspunkter för beskrivet syfte. Där grundlades tänkbara faktorer vilka kan påverka ledares psykosociala arbetsmiljö samt skapa ohälsa. Dessa grupperades på post-it lappar, och tematiserades till grund för analysmodellen. Analysmodellen vilar på fyra teman: strategi och struktur, förändring, ”medarbetarskap” som styrinstrument, och hållbarhet, och följer uppsatsen i flera kapitel för att ge läsaren en god upplevelse. Att ha en genomtänkt struktur på uppsatsen ger enligt Booth, Colomb och Williams (2008) bättre förutsättningar för läsaren. Således vilar denna modells teman på sammanställda grupperingar, egen förståelse samt vad litteraturen beskrivit för att kunna strukturera respondenternas psykosociala arbetsmiljö.

### ***Val av intervjumetod***

För att skapa ytterligare förståelse ansågs personlig närvaro vid intervjutillfället vara viktigt. Därför valdes telefonintervju bort som metod. Semistrukturerade djupintervjuer i personliga möten valdes, vilket Dalen (2007), samt Björklund och Paulsson (2012) beskriver ger ökad förståelse för respondentens situation. Det fanns även möjlighet till att ställa följdfrågor för att nå en djupare förståelse. Den personliga närvaron skapade ytterligare dimension in i arbetet, kroppsspråk och röstnyanser kunde skönjas och tolkas bättre. Det gav även tillfälle till att studera respondenterna i relation till andra, samt möjlighet att insupa atmosfären av dessas personliga arbetsmiljö.

Primärdata har varit intervjuer samt anteckningar som förts kring intervjusituationen. Anteckningar har gällt iakttagelser på plats utifrån kroppsspråk, samspel mellan kollegor,

omgivande lokaler, samt skolans helhetsintryck. För ökad förståelse har även textmaterial från studerad kommun om dess ledningssystem för hållbar verksamhet, samt denna kommuns medarbetar- och ledningsstrategi studerats, likväl som skolornas hemsidor. Textmaterial har avgränsats till offentligt textmaterial från kommunala sekundärkällor vilka gavs lätt tillgång till. Gällande privata verksamheter har enbart hemsidor studerats.

### ***Val av respondenter***

Samtliga högre skolledare inom kommunen valdes som initial referensgrupp då de bedömdes ha likartad situation i ledarskap. Ett bredare underlag ansågs ge utförligare information. Både kommunala och privata skolledare fick personlig information om undersökningen. Ett inledande mail sändes där det beskrevs att en undersökning skulle göras, se bilaga 1. Därefter informerades även om studien på ett kommunalt RF möte, det vill säga ledningsmöte för rektorer och förskolechefer. Efter det gjordes en totalundersökning där samtliga möjliga respondenter fick ta ställning till att medverka eller avböja. Detta för att skapa ett bra förtroende och kunna få bra underlag beträffande deltagande. Privata skolledare kontaktades endast via mail och telefon för att boka intervjuerna. Totalt tillfrågades sjutton högre ledare. Av tretton tillfrågade kommunala skolledare valde elva stycken att medverka. Av fyra stycken privata skolledare valde tre att medverka. Slutlig referensgrupp för studien har varit totalt fjorton yrkesverksamma strategiskt viktiga skolledare med befattningar som exempelvis skolledare, rektor, förskolechef och elevhälsochef. Både friskola och kommunal skola har representerats inom åldersspannet förskola-årskurs nio för ett gott jämförande underlag, samt utifrån roller rektor och förskolechef. Förskolechefers roll var tidigare benämnd rektor, men har nuvarande titel då de ansvarar för åldrar upp till sex år. Då alla respondenter är verksamma i samma kommun är förutsättningarna utifrån omgivning likartade. Majoriteten respondenter var kvinnor, tre män deltog. Respondenternas ålder varierade från nyutträdna skolledare i trettioårsåldern till skolledare nära pensionsålder. En respondent från friskola inkluderades från närliggande kommun. Denna skolledare skulle öppna verksamhet i undersökt kommun inom mycket snar framtid, därför ansågs dennes åsikt vara av vikt för undersökningen.

### ***Intervjuguide***

Intervjufrågorna har utformats efter att först ha studerat checklistor för kontroll av psykosocial arbetsmiljö. Näringslivet, LO och PTK har i samverkan utformat dessa allmänna listor till stöd för arbetsgivare (Prevent, 2016). De bedömdes ge bra utgångspunkt. Därefter har egna intervjufrågor utarbetats och kategoriserats utifrån analysmallens teman, för att skapa ytterligare tydlighet i empiriskt material. Testintervju reviderades utifrån svårtolkade formuleringar för bättre kommunikation, denna bearbetning och test ser Dalen (2011) även viktig för bästa resultat. Slutligt frågematerial återfinns framöver i bilaga 2.

Vald utformning gavs för att på ett jämförbart sätt utifrån analysmodellen kunna tolka ledarnas aktuella upplevda psykosociala hälsa. Ingen respondent har fått möjlighet att läsa

frågorna i förväg, då det lättare ger konstruerade svar. En spontan personlig impulsiv upplevelse av frågeställningen ansågs viktig för underlag till analys.

### ***Intervjuernas genomförande***

Samtliga intervjuer genomfördes under perioden 9 mars-11 april 2016. Alla intervjuer har skett på platser respondenterna själva valt. Alla utom en har genomförts helt utan närvaro av andra, för trygghet i intervjusituationen. I ett fall krävde arbetet att personal ibland passerade. Information har givits, både om syfte samt etiska hänsyn, innan intervjuerna startades. Frågeformuläret, se bilaga 2, har följts, och där det ansetts nödvändigt har utvecklande följdfrågor ställts. Även annan konversation har noterats för en helhetsbedömning av intervjusituationen.

För att ha noggrann dokumentation av det källor sade användes diktafon för inspelning av intervjuerna, vilket även Booth, Colomb och Williams (2008) hävdar ger ökad trovärdighet. Alla intervjuer har sedan lyssnats igenom noga minst tre gånger. De har under tiden transkriberats ordagrant för att ge ett överskådligt textunderlag, och för tydlighet användes datautskrift, ej handskrift. Även information i form av handskrivna minnesanteckningar om lokaler, stämning och miljö utifrån de personliga besöken renskrevs på dator. Dessa observationer gjordes för att ytterligare berika empiriskt material. Röstläge, pauser och suckar kan, enligt Kvale & Brinkmann (2014), visa på ett viktigt eller känsligt ämne. Därefter skrevs de transkriberade intervjuerna ut på papper, och frågorna sorterades utifrån de olika frågeställningarna, deltagarnas yrkesroll och övrig information i olika grupperingar för att se strukturella mönster och likheter i uttalanden för intervjuerna då frågematerialet analyserades och utvärderades. Detta menades ge större tydlighet och överskådlighet för helhet. Markörpennor i olika färger underströk ord för att visa på likheter och sammanhang. Transkriberat material analyserades och jämfördes med teoretiskt material.

### ***Forskningsetiska principer***

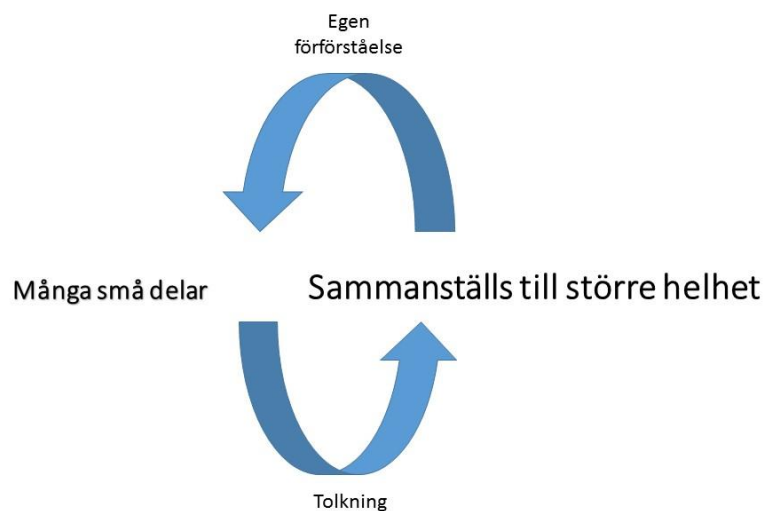
Under alla intervjuer har det presenterats hur forskningsetiska principer beaktats. Fokus har varit respondenternas skydd. Undersökningen bör präglas av informations-, konfidentialitets-, samtyckes-, och nyttjandekravet (Bryman och Bell, 2013; Vetenskapsrådet, 2002). Alla informanter har informerats om undersökningens syfte, samt att medverkan sker utifrån ovannämnda krav. De har fått veta att deltagandet är frivilligt samt att de kan hoppa över frågor eller avbryta intervjun när som helst. Respondenterna erbjöds att själva välja plats för undersökningen. Vid intervjutillfället har beskrivits hur hantering av ljudfiler och annat material kommer ske med högsta konfidentialitet och att dessa då analys och sammanställning gjorts ska raderas. Förutom att de via mail accepterat att intervjuas har de ytterligare vid intervjutillfället fått fråga om samtycke. Inga beroendeförhållanden har funnits mellan mig och informanterna. Inga uppgifter där personer kan identifieras har lagrats så enskilda personer kan identifieras av utomstående. Dessa uppgifter kommer heller ej i någon form föras vidare.



För att ytterligare förstärka konfidentialitet samt inte röja enskilda respondenters identitet då det är en liten kommun, har inga namn, benämningar eller numrering av källor till empiriska citat skett. Det har inte heller angetts hur många som framför viss åsikt av risk att röja respondenter. Respondenterna kommer om de så önskar ges återkoppling om var forskningsresultaten kommer att publiceras, samt en rapport av undersökningen.

## 2.4 Analys- och tolkningsmetoder

Empiriskt material delades upp i kommunala och privata skolläda, samt utifrån rektorer och förskollärare för att ges överblick över likheter och skillnader i svar. Det har även jämförts utifrån erfarenhet i yrket. Då empiriskt material analyserats har saker av vikt förts till analys som grund. Kodning har skett i enkel manuell form. Transkriberade texter har lästs ett flertal gånger utifrån varje fråga för att se samband. Nyckelbegrepp har markerats för att understryka faktorer som återkommer i respondenters berättelser, samt hitta den egentliga meningen. Kvale och Brinkmann (2014) liksom Bryman och Bell (2014) anser kodning underlättar för att kunna utveckla strukturer och relationer vilka inte framträder omedelbart i transkriberad text, och få hermeneutisk meningstolkning av material taget ur olika individers sammanhang.

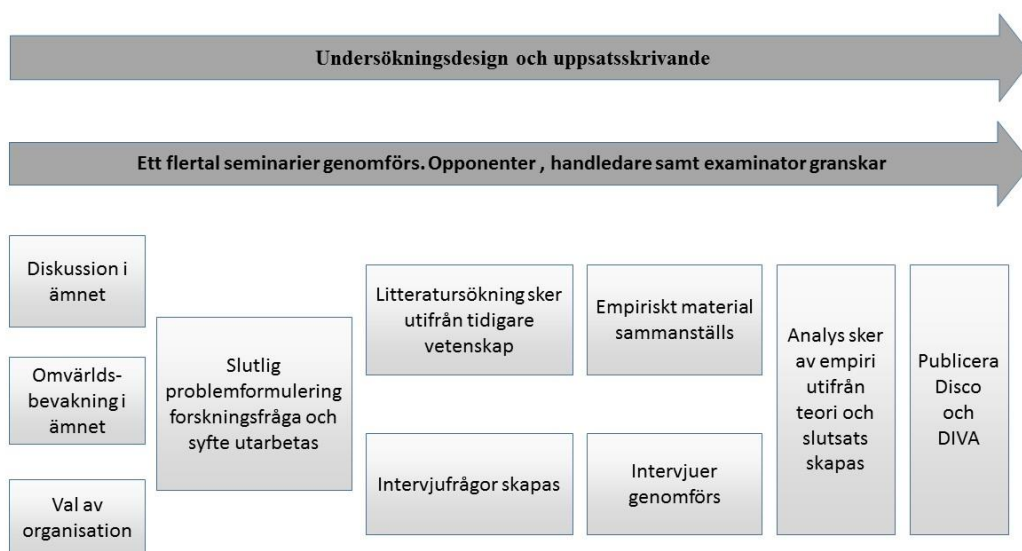


**Fig.1. Metod för tolkning av studiens material (Egen bild, 2016).**

För att skapa förståelse för empiriskt material har detta analyserats genom teoretiska utgångspunkter, relevanta utifrån syftet med denna uppsats. Tolkning kan påverkas av självförståelse, sunda förnufts kritiska förståelse av innehållet samt teoretisk förståelse för att söka den riktiga meningen (Kvale & Brinkmann, 2014). Denna studies analys har påverkats av en enda författares tolkning. Empiriskt och teoretiskt material har vid ett

flertal tillfällen sammanfogats i syfte att skapa teman för att kunna besvara forskningsfrågan. Diskussion utifrån materialet har även presenterats. Detta ligger sedan till grund för slutligt resultat.

Teman har återkommit genom uppsatsen för ytterligare metakommunikation med läsaren samt för att på tydligt sätt knyta ihop teori och empiri. Det ger, enligt Rienecker och Jørgensen (2014) samt Forsberg (2014) en tydlig koppling och presentationsordning. Analysen gavs samma teman för att stärka läsarens röda tråd. Om fler utvärderat materialet kunde andra infallsvinklar erhållits i analysen. Med annan förförståelse och tolkning kunde resultat sett annorlunda ut. Då empiriskt material sammanställts har det fråga för fråga jämförts med teoretiskt material för att se om detta kunde verifieras eller falsifieras. Dessutom har kopplingar letats för att se sammanhang i respondenternas berättelser.



**Fig.2. Undersökningens genomförande till slutlig uppsats (Egen bild, 2016).**

## 2.5 Källkritik

Empiriska källor har varit representativa utifrån denna sektor och av hög kvalitet, då alla potentiella tillfrågats och frivillig medverkan därefter skett. Det finns en risk att frågematerial muntligen spridits under studiens gång och att samtal därkring kan ha påverkat senare informanternas svar för att eventuellt framföra önskemål, medvetet eller omedvetet. Då intervjusituationerna varit enskilda och konfidentiella bedömer jag ändå svaren som högst relevanta utifrån personernas individuella uppfattning.

Undersökningen representerar ett nuläge, och kan med andra inblandade aktörer ges annan tolkning. Mänsklig interaktion påverkar intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuaren beskrivs även vara medskapare av intervjun. Det kan vara så att informanterna omedvetet eller medvetet nyanserat bilden av egen upplevd bild. Möjlighet finns att intervjupersoner valt att ändra eller utelägna delar från sin verklighet medvetet eller omedvetet, men utifrån det material som framkommit gäller tolkningen.

Mer teori, annan teori eller andra datakällor kunde ytterligare berikat studien (Björklund och Paulsson, 2012), samt möjligen även kommit till annan slutsats. De som framgår här är utifrån de förutsättningar denna studie givits. Utifrån det materialet har uppnåtts mättnad. Att ha belyst skolledarrollen även utifrån respondenternas underställdas perspektiv kunde gett annan vinkling på analys och slutsats, likaså om ytterligare triangulering av materialet skett.

Egen förförståelse eller omedvetna fördomar kan spela roll för frågeställningar, valda följdfrågor samt hur materialet tolkats. Likaså kan respondenternas tolkning av frågor ha spelat roll för svaren i intervjuerna. Det gör att denna studie är min personliga tolkning av framtaget material. Med fler personer som intervjuat eller tolkat materialet kunde annan tolkning gjorts. Detta resultat är en representativ tolkning utifrån en persons betraktelse av situationen.

## **2.6 Trovärdighet och äkthet**

Sammanlagt har fjorton av sjutton möjliga skolledare valt att medverka, vilket ger studien en hög tillförlitlighet utifrån vald referensgrupp, därmed kan undersökningen sägas vara högst representativ för just denna kommuns skolledare.

Utifrån det frågematerial och de personer som tillfrågats ses resultatet trovärdigt, då alla fullföljt intervjuerna och besvarat frågorna till fullo. Trovärdigheten har förstärkts av att denna skapats i god tro, och metoden redovisas transparent. Studien har ett flertal gånger granskats av andra kursdeltagare, samt handledare och examinator för att kallas pålitlig. En studies trovärdighet, anser Bryman och Bell (2014), karaktäriseras av dess tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering för bekräftelse. Studiens äkthet karaktäriseras av en rättvis bild. Kvalitativa studier, anser Bryman och Bell (2014) bör specificeras i termer som trovärdighet och äkthet. Detta då de begrepp som är förknippade med kvantitativ forskning, begreppen reliabilitet och validitet, mindre lämpar sig. (Bryman& Bell, 2014). Studien kan genomföras igen utifrån frågematerial som bifogats i bilaga 2, men det kräver samma förutsättningar beträffande situation och inblandade informanter, vilket gör att det kommer med största sannolikhet ge ett resultat som representerar just den dagen. Denna studie visar äkthet då informanterna kommer återkopplas att se beskriven situation, den kommer visa fleras bild av verkligheten, den kommer bidra till ökad förståelse av gemensam situation för yrkesrollen, samt bidra till

ökade redskap. Bryman och Bell (2014) beskriver hur triangulering ökar trovärdighet och äkthet. Viss form av triangulering har skett då tidigare frågors svar har gjort att en följdfråga kunnat ställas hos nästa respondent, men ingen annan form av datainsamling har skett än tidigare beskriven. Då analys av likheter och olikheter av en situation kan beskrivas i resultat, kan läsaren göra en analytisk generalisering utifrån en välövägd bedömning beträffande vägledning i annan situation (Kvale & Brinkmann, 2014).

Enligt min åsikt är detta material av god äkthet då så stor del av tillfrågade medverkat, åtminstone för en mindre kommun i Mellansverige. Alla är representativa för sin yrkesgrupp och som just högre ledare. Det har inte förekommit relationer, påtryckningar, intressegruppers inverkan eller ekonomisk vinning i någon form, vilket ytterligare stärker trovärdigheten. Därför anser jag studiens resultat har trovärdighet och äkthet utifrån denna referensgrupp, att den kan överföras på andra skolor samt kan övervägas i andra verksamheter där styrinstrumentet "ledares medarbetarskap" ska utvecklas.

## 3. Teori

*I detta avsnitt presenteras metod för litteraturinsamling, teori om vad vetenskap tidigare kommit fram till beträffande påverkan av arbetsmiljö utifrån strategi och struktur, förändring, medarbetarskap som styrmedel och organisatorisk hållbarhet.*

### 3.1 Metod för Litteraturinsamling

Först antecknades sökord som relaterades till huvudämnet medarbetarskap och psykosocial hälsa. Stora mängder teori återfanns och andra sökord lades till för att avgränsa och styra mot forskningsfrågan. Viss inspiration har skett utifrån tidigare kursers artikelsökning. Passande artiklar har även använts här i detta fall. Efterhand artiklar valdes reviderades även sökord för bättre träffar. Elektroniska vetenskapliga artiklar har begränsats till att omfatta åren 2000-2016 för att belysa och relatera till aktuell forskning. Två artiklar från 1990 har använts, trots tidigare årtal, då dessa ansågs belysa ämnet samt ofta är bakgrund för nyare forskning. Litteraturinsamlingen har skett löpande. En större mängd teori valdes från början men några artiklar har tagits bort då de senare inte ansågs relevanta för forskningsfrågan, och omfattningen av teori skulle bli hanterbar för just denna studie.

Den teori som slutligen valts ansågs belysa tidigare forskning utifrån valt problemområde om psykosocial arbetsmiljö att besvara forskningsfrågan. Ett flertal databaser övervägdes. Valet föll på att använda Primo och ABI Inform då dessa bedömdes ge många och relevanta sökträffar för studien, samt även hade en ekonomisk inriktning. Begreppet "ledares medarbetarskap" har varit svårt att använda. Sökord har därför måste justeras i syfte få bra träffar att nå svar på forskningsfrågan. Sökord för teori har varit: Leader, psychosocial, work environment, increased productivity, health, institution, organization, school, change, strategy, structure, support, loyalty. Dessa sökord har kombinerats i olika former och antal, och valdes utifrån att de hade relevans för forskningsfrågan och analysmallen.

Fler eller andra teoretiska källor kunde gett studien annan vinkling och därför annat resultat. De källor som använts är av vetenskaplig kvalitet då det är granskad och publicerad forskning. Därmed är de högst tillförlitliga och begränsade sökord har gett dem relevans. De vetenskapliga artiklarnas författares forskningsmetoder, ämnes- och teorival kan ha påverkat deras resultat. Tidigare kvalitativa intervjuer som underlag till dessa är präglade av det som då varit norm, denna kan förändras, och framtida forskning kan framöver komma visa annat i ämnet. Andra sökord som urval i denna undersökning hade kunnat ge annan information.

### 3.2 Ledarskap, strategi och struktur

Ledare verkar ofta i nutida komplexa miljöer med olika strategi och struktur. Smith och Rupp (2003) anser det måste skapas förutsättningar att kunna fatta beslut. Att även strategiskt stödja administrativt flöde i praktiskt dagligt arbete och underlätta för personalen skapar, enligt Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008), hälsa och ger på så sätt bättre förutsättningar. Smith och Rupp (2003) beskriver hur kommunikation och lättillgänglig information behöver utformas så medarbetare kan göra konkurrenskraftiga jämförelser för att komma till beslut. På så sätt ser de immateriellt kapital i organisationen ökar, vilket beskrivs vara enda sätt att behålla konkurrenskraft framöver. Smith och Rupp (2003) anser motivation och motstånd mot förändring är kritiska faktorer för resultatutveckling, samt att organisationers struktur och strategi direkt kan påverka denna. De har i sin forskning sett motivation vara största förutsättning för ökat verksamhetsresultat. Slutsats de dragit är att försäljningsutveckling beror på motivation, samt att motivation påverkas av ett antal källor såsom individuellt motstånd mot förändring, organisatoriskt motstånd mot förändring, organisationsstruktur och organisatorisk försäljningsstrategi (Smith & Rupp, 2003).

Det krävs vidare nya strategier för utveckling av konkurrenskraft (Van der Merwe, 2002; Saksvik, Hammer & Nytrø, 2013). Denna kan ske genom att motiverade arbetstagare skapar goodwill utåt för sin arbetsplats. Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) har gjort en jämförande studie av både stora och mindre arbetsplatser, som alla fått priset Sveriges bästa arbetsplats”. Ledningens engagemang och metoder som delegering, coaching, målskapande och arbetstagarinflytande spelade enligt deras resultat stor roll för upplevelsen av arbetsplatsen, och sammanfaller som resultat enligt dem med tidigare studier i ämnet. Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) anser strategisk mätning och kartläggning av konsekvenser beträffande sjukfrånvaron ger chefer chans till nya former av kontroll, för att så som Van der Merve (2002) likaså beskriver, utföra arbetet på bästa sätt. Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) betonar en förvaltningsstrategi bör antas, där verktyg och metoder har grund i och utformas efter humanistiska värderingar. Författarna förklarar att det inte krävs särskilda metoder i större organisationer, endast en långsiktig och breddad förvaltningsstrategi för att skapa hälsa. De ser ledningens engagemang avgörande för att skapa en kultur av kärnvärden. Denna bör, preciserar de, innefatta personalens hälsa, utformande av metoder och verktyg för att stödja detta arbete, samt stöd till organisatoriska faktorer som gynnar detta. De beskriver att hälsa lätt kan involveras i övrigt kvalitetsarbete som redan bedrivs. Detta kan, enligt författarna, stödja organisatorisk hållbarhet utifrån hälsa och ekonomiskt resultat, vilket likaså Isaak (2010) betonar av vikt (Wreder, Gustavsson & Klevsjö, 2008).

Ledningens engagemang kan vidare ske utifrån att arbetsfördelning, processer, struktur och kontroll ses över samt utformas för att organisationen ska göra saker på bästa sätt, anser Van der Merwe (2002). Detta skapar de förutsättningar som Smith och Rupp (2003) likaså ser behövas till för att strategier ska lyckas. Den nya tidens strategi, anser Van der Merwe (2002), fokuserar på kunder, effektiva processer och platta

organisationsstrukturer. Han återger hur forskning av strategisk ledning inriktat sig på analys, målstyrning och organisationsstrukturens effekt, men uppger att det sällan är då strategierna misslyckas. Detta sker, enligt Van der Merwe (2002) under genomförandet, och huvudorsak är bristen på ordentlig projektledning. Han beskriver det saknas forskning utifrån affärsprocesser och projektledning i förhållande till strategi och struktur då vision ska förvandlas till resultat. Projektledning sammanför ett team av människor från olika utbildningsnivåer, social bakgrund, religion och erfarenhet. Integrationen samt effekten dessa har på varandra, kräver ledning, belyser Van der Merwe (2002). Han ser projektledarens roll behöva utvecklas för att sociala processer ska stödja organisatoriska. Van der Merwe(2002) anser vidare att projektledning för affärsutveckling kräver ny insikt i hur strategi, struktur, processer och projekt samverkar.

På samma sätt förordar Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) att sociala relationer bör belysas med nya verktyg. Om organisationen ska lyckas genomföra en förändring med lyckat resultat måste, enligt Van der Merwe (2002) verksamhetsprocesserna och de mänskliga processerna enas i en och samma person, projektledaren. Sociala relationer, anser han, bör ses i kontext utav en och samma person som målmedvetet driver verksamhetsutveckling. Därigenom identifieras, mäts och överblickas gällande arbetsplatsnormer (Saksvik, Hammer & Nytrø, 2013) (Van der Merwe, 2002). Sociala relationer bör, enligt Saksvik, Hammer och Nytrø (2013), definieras och mätas både utifrån individnivå och gruppssamverkan. Detta ser de kan ske genom självrapportering. Därigenom ges en bättre överblick av psykosocial arbetsmiljö nås då den kan bedömas även utifrån kollektiv nivå. De beskriver hur arbetsplatsnormerna är organisatoriska egenskaper och kommer från den samverkan och förhandling som sker mellan organisationens aktörer. Utifrån dessa skapas legitimitet för beteendemönster, attityder och perspektiv. Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) ser även legitimiteten vara en underskattad dimension av den psykosociala arbetsmiljön. Ett särskilt användbart verktyg för att analysera dessa samband anser författarna vara hierarkisk linjär modellering (HLM). Detta är, ett sätt att analysera data vilken inte bara mäter data utan även tar hänsyn till vilken hierarkisk struktur respondenten har. Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) förordar vidare det bör mätas två typer av data, en självrapporterad utifrån individens upplevelse av egna normer, och en utifrån både individ och arbetsgivare beträffande gruppnormer (Saksvik, Hammer & Nytrø, 2013). Detta kan ge de ökade förutsättningar och verktyg vilka Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008), samt Smith och Rupp (2003) beskriver. Denna mätning blir en del av ny strategi där att mänskliga processer synliggörs, vilket likaså Van der Merwe (2002)ser av vikt.

Avslutningsvis kan avsnittet om ledarskap, strategi och struktur sammanfattas i att teorin menar organisationen bör underlätta för enskilda ledare att ta beslut samt erhålla kunskap. Likaså ser den organisatorisk kunskap om individuella medarbetare bör stärkas.

### 3.3 Ledarskap och förändringar

Psykosocial hälsa kan påverkas och förändring i form av nya arbetsuppgifter, vilka ska adderas befintliga, kan utveckla stress. Dolda maktkamper likt de Morand (2014) belyser kan skapas utifrån förändrade krav, minskat stöd eller kontroll. Karasek (1990) utvecklade en första modell över hur stimulans eller stress kan utvecklas utifrån förändrade nya och befintliga arbetskrav, samt förmåga att kontrollera dessa utifrån beslutsfattande. Han kom där fram till att den arbetstagare som är placerad längst ut på aktivitetsdiagonalen utifrån höga krav samt hög förmåga att påverka, har det mest stimulerande arbetet och störst förmåga till inläring. Individer som istället hamnar långt ut på stressdiagonalen, med höga krav samt låg kontroll, kan tappa motivation och hamnar i stor risk för ohälsa. Karasek (1990) fick i resultatet fram att äldre medarbetare främst kvinnor upplever en minskad kontroll i sin arbetssituation. Möjligheten till beslut, menade han, inverkar som faktor positivt för att minimera upplevelse av stress. Karaseks (1990) första modell som innefattade krav och kontroll utvecklades vidare till en ny av Karasek och Theorell (1990). Den belyste hur upplevd psykosocial arbetsmiljö påverkas utifrån tre faktorer: krav, stöd samt beslutsutrymme.

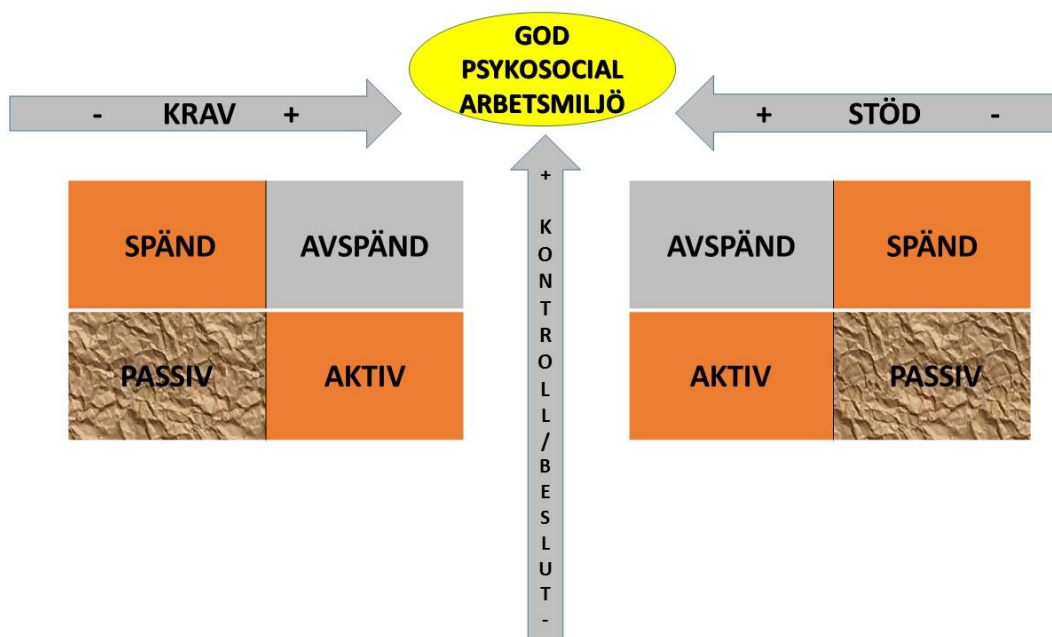


Fig.3. Krav, kontroll, samt stöd påverkar den enskilda människan. Fritt omarbetad från Karasek och Theorells (1990)- krav-kontroll-stödmodell. (Egen bild, 2016).



Karasek och Theorell (1990) anser det farligaste för hälsan är då både höga arbetskrav, lågt handlingsutrymme och svagt socialt stöd kombineras, och Murphys (2000) resonemang stödjer detta likaså. Om annat är uppfyllt, exempelvis att en medarbetare har stort socialt stöd eller handlingsutrymme kan de klara balansera detta vid höga arbetskrav.

Förändring i verksamhet kan vara nödvändig (Westlund, 2007), (Larsson & Winberg, 2010) och påverkar människors hälsa och verksamheter både positivt och negativt (Bambra m fl.2007),( Morand (2014) (Karasek (1990). Ledarskap beskrivs ha en avgörande roll (Larsson och Winberg, 2010), (Morand (2014). Skolan utvecklas, enligt Westlund (2007) alltmer mot att inte vara styrd av tider och fritt utformas efter varje elevs behov. Flexibilitet görs enligt Westlund (2007) gällande vara ett nyckelord i skolan, och dessa förändrade arbetssätt påverkar aktörer. Hans undersökning har som referensgrupp elever. Att inte ha klara gränser mellan arbetstid och fritid, anser han, påverkar eleverna. Individuellt lärande ställer högre krav på eleverna, de märker en ökad ansvarsskyldighet och krav på effektivitet. Uppgifts- och resultatorienterade elever behöver i högre grad planera egen tid för slutförande av uppgifter. Elevers olika rytm i arbetstid kan vidare inverka på lärares samt rektorers arbete. Flexibel arbetstid beskrivs ge ökande kontroll och minskat tvång, men elever upplever att det är svårt att få till en bra fritid (Westlund, 2007). Då eleverna påverkas kan antas även skolledare i förlängningen påverkas av detta förändrade arbetssätt, vilket gör att ledare bör uppmärksamma förändringar. Larsson och Winberg (2010) belyser ledarskapets avgörande roll för att förändra en organisation och göra den framgångsrik. Likaså ser Karasek (1990) ledarskapets utformande av arbete av betydelse för psykosocial hälsa. Larsson och Winberg (2010) har teoretiskt studerat ledarskap och hur dessa har samband med organisationers produktivitet, effektivitet, kvalitet, trivsel och hälsa, för att hitta samband och beteenden i framgångsrika organisationer, samt utröna hur ett sådant framgångsrikt ledarskap påverkar organisationen. Larsson och Winberg(2010) har gjort fallstudier där två framgångsrika organisationer studerats utifrån kvalitetsarbete, effektivitet, arbetsmiljö, underordnad hälsa samt uppfattningar om ledarskap. Dessa jämfördes sedan med teori. Total analys identifierade nio delar i ett ledarskap. Dessa var:

- skapa strategi och vision
- kommunikation och information
- dela befogenheter och ansvar
- skapa lärande kultur, ha medarbetarsamtal
- förenkla, visa mänsklighet och förtroende
- gå runt i verksamhet
- utöva personligt reflektion.

Delarna låg inom tre dimensioner, relationsinriktat-, förändringsinriktat- och strukturinriktat ledarskap. Det relationsinriktade ledarskapet visade sig vara överlägset starkast av dessa tre. Slutsatsen Larsson och Winberg (2010) kom fram till var att en framgångsrik ledare använder hög relationsorientering som utgångspunkt. Samtidigt växlar denne mellan alla tre beteendedimensioner utifrån situation. Detta, tillsammans

med formell makt indikerar, enligt författarna, starkt för att faktorn ledarskap kan vara av betydelse för att skapa hälsosamma och effektiva organisationer (Larsson & Winberg, 2010).

Förändring i form av omorganisationer påverkar även verksamhetens anställda. Bamba m fl. (2007) anser det är sedan tidigare känt att psykosocial arbetsmiljö påverkar hälsa, och framförallt i situationer där medarbetaren inte upplever sig ha kontroll. Författarna visar i sin studie en koppling mellan organisationsstruktur, omorganisation och psykosocial hälsa. Då medarbetare ges delaktighet beträffande strukturellt arbete upplever de större kontroll. Detta kan, anser Bamba m.fl. (2007), i sin tur inverka positivt på psykosociala hälsa. Det omvända kunde även ses, det vill säga att om hälsoeffekterna av omstrukturering ignoreras kunde det ge förödande effekter. Socioekonomisk situation inverkade inte på resultatet. (Bamba m.fl. 2007).

Då organisatoriska förändringar sker kan inte alltid medarbetare påverka ny struktur. Omstrukturering vid förändring kan påverka sociala möten. Morand (2014) visade i en studie sambandet mellan hur diskreta beteenden i tal som utväxlas under vardaglig organisatorisk samverkan påverkar aktörer. Inblandades relativa makt eller paritet, i betydelsen maktskillnader, påverkades enligt författaren på ett dynamiskt sätt. Morand (2014) studerade teoretisk artighet utifrån språkliga index som normalt används vid möten ansikte mot ansikte i mening att visa hänsyn till andra. Detta jämförde han med de verbala utbyten som faktiskt skedde i en verksamhet vilken präglades av maktrelationer. Det återspeglades i likartade ordalydelser om förtäckta hot om att riskera få organisationen emot sig. Psykosocial dynamik påverkade på så sätt organisationens interaktion. Samband mellan specifika motiv och språkligt användande förändrar arbetet i organisationer som utåt förespråkar jämlikhet organisatoriskt. Interaktion i direkta möten påverkar och på arbetsplatsen skapar oligarkiska tendenser, i mening att ett fåtal styr, som talar mot att ett deltagande skulle vara framgångsrikt för den enskilde. Artighet spelar roll i social konstruktion av makt, och även i snedvridande processer genom hierarkisk kommunikation. Det visar, betonar Morand (2014), hur vissa uttryck är en funktion av makt och beroenderelationer. Praktiskt, anser Morand (2014), att studien kan ge chefer en förfinad förståelse av hur makt påverkar tal, samt förståelse för hur dessa talmönster kan hämma försök att stimulera organisatoriska egenmakt och vissa anställdas röster (Morand, 2014).

Avslutningsvis kan sammanfattas att teorin ser att förändringar i en verksamhet även kan förändra stöd, krav samt möjligheter till påverkan av arbetssituation. Likaså kan psykosocial hälsa påverkas.

### 3.4 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap

Världens ekonomi genomgår nu, enligt Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) en grundläggande förändring i och med exempelvis globalisering. Förändrad internationell ekonomi, anser de skapar möjligheter, utmaningar samt även nya hot. De anser en produktiv och effektiv lärande organisation med hälsoperspektiv framöver kommer bli en nyckelkomponent för att klara av ökande konkurrens. Personalavdelningars påverkan för att skapa god hälsa beskrivs av Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) viktigare nu än tidigare. Att förvalta personal som resurs har blivit en huvudfaktor för företagets framgång, stora som små samt oavsett industri. Författarna har i sin studie undersökt hur stora och små framgångsrika företag tar tillvara dagens arbetare genom att hjälpa dem fungera i sin vardag. De har även undersökt hur företagen utnyttjat de skillnader som fanns emellan anställda Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) kom fram till sex positiva faktorer som låg till grund och spelade roll för företagets framgång:

- vårda människors individuella skillnader
- ge människor möjligheter att utvecklas
- låta människor använda sin fulla potential
- se till så organisationen underlättar för medarbetaren
- se till så arbetet skapade värde, samt gav individuell meningsfullhet för arbetstagaren som person
- arbetet skulle av arbetstagaren bedömas inte bara vara givande utan även fritt från godtyckliga restriktioner

Att låta människor utveckla sin fulla potential gav, menade författarna, konkurrensfördelar gentemot andra organisationer, men behövde kontrolleras för optimalt resultat. (Amma, Thaliyan & Lekshmi, 2013).

Kontroll av budskap, med avseende på hur struktur och ekonomisk styrning kommuniceras påverkar ledare, och i förlängningen indirekt resultatet, anser Beuren och Teixeira (2014). En omfattande undersökning gjordes för att utvärdera en privat högre utbildning Studien fann verksamheten måste arbeta på att främja en bättre organisatorisk anpassning till affärsstrategi, systemet för resultatutvärdering och ekonomistyrningssystem då budskap inte når ut i organisationen. Detta bedömdes, enligt Beuren och Teixeira (2014) som viktigt att förändra. Hur budskapet från ledning fördes ut i organisationen var mycket olika. Brist fanns i hur ledningens plan kommunicerades nedåt i organisationen, och anledningarna till detta sågs som informationsbrist, okunskap eller likgiltighet. Störst sannolikhet att cheferna skulle kommunicera ledningens strategi

var om det fanns sannolikhet att någon form av sanktion skulle förekomma om inte organisatoriska mål uppnåddes. Att få tillgång till strategisk information samt motivera kommunikationen av denna ut i organisationen, menade Beuren och Teixeira (2014) vara viktigaste faktorer för att främja affärsstrategin, utveckla ekonomisk styrning samt resultat. Det stödjer även det Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) anser viktigt, att se till så organisationen underlättar för medarbetaren.

Synen på arbete genomgår förändring (Taylor, 2011). Att se människors skillnader och skapa givande relationer, som Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) beskriver, gör att relationer och kommunikation kan förstärkas. Taylor (2011) påpekar likaså att relationer spelar roll för välbefinnandet. Han beskriver hur akademisk socialpolitik nu både definierar välfärd som ekonomisk nytta samt välmående då det anses ge en bättre mänsklig helhetssyn. Taylor (2011) har kommit fram till att begreppet välbefinnande blir alltmer viktigt, varpå det tränger undan begreppet välfärd som centralt socialt och allmänpolitiskt mål. Han anser även denna polarisering bör undvikas, och att begreppen välfärd och välmående istället bör ses ömsesidigt konstruktiva. Välbefinnandet beskrivs vara kontextuellt och innefatta icke-rationella åtgärder. Det inriktas på att må väl och vara tillräckligt ense med andra, att i andras ögon prestera tillräckligt bra. Välbefinnande beskrivs även vara en process som består av sammanhanget, och inte kan definieras utifrån begreppet lycka. Välbefinnande och välfärd, utvärderar han i sin psykosociala analys, genereras av nära och fjärran relationer och därför inte bör ses som något individualiserat och marknadsstyrt (Taylor, 2011).

Avslutningsvis kan sammanfattas att teorin ser individuell hjälp att fungera optimalt i vardagen utifrån medarbetarskap kan påverka välbefinnande samt därmed psykosocial hälsa.

### **3.5 Ledarskapets organisatoriska hållbarhet**

Organisatorisk hållbarhet kan även ses utifrån att personalresurser tillvaratas långsiktigt ekonomiskt samt hållbart. Dålig hälsa och minskad produktivitet hade dokumenterats på statliga arbetsplatser i North Carolina (Isaak, 2010). En kvantitativ studie av detta har utförts av Isaak (2010) varpå samband mellan anställdas hälsostatus, hälsokultur och arbetsproduktivitet kunde visas. Övergripande återfanns ett samband mellan begränsningar i arbetslivet samt förlorad produktivitet (Isaak, 2010), (Karasek, 1990). När arbetslivet begränsades ökade förlust av produktivitet. Det fanns, enligt Isaak (2010) inte stora samband mellan organisationskultur och förlorad produktivitet, men han kunde förklara vissa skillnader. När organisatoriskt stöd för hälsa ökade, ökade likaså hälsokulturen i organisationen.

Han anser att vidare undersökning bör ske för att kunna göra kopplingar till anställdas produktivitet (Isaak (2010). Även Lohmer (2013) nämner hur produktivitet behöver upprätthållas för ett gott ekonomiskt resultat. Han har i motsats till Isaak(2010) kunnat

visa att olika personligheter påverkas olika utifrån organisationsstruktur. Då spänningar mellan individens personlighet och organisationens kultur finns skapas utbrändhet. vilket Lohmer (2013) även visade i en studie. Likaså Murphy (2000) beskriver detta. Utbrändhet är, enligt Lohmer (2013), ett allvarligt hot mot fysisk och psykisk hälsa. Lohmer (2013) beskriver även utbrändhet bli resultatet där en person med individuell sårbarhet kombineras med en organisationskultur vilken innefattar hög prestanda och förväntningar, ständig överbelastning i arbetssituation och suddiga gränser mellan arbete och fritid. Allmänna riskfaktorer uppkommer i och med krav på hög flexibilitet och en föränderlig omgivning. Både personliga riskfaktorer samt organisatoriska riskfaktorer kan identifieras. Organisationsberoende riskfaktorer kan, enligt Lohmer (2013) skilja sig åt. Samspelet mellan vissa organisationstyper och olika personlighetsstilar resulterar i olika former av utbrändhet. Då sådan interaktion är känd kan individer som är mottagliga för organisationsanknuten utbrändhet lättare identifieras och organisationskulturen påverkas. Gränsen mellan ett stort engagemang och överanvändning av personlig kapacitet, anser Lohmer (2013) är luddig. Skillnaden på skapande och arbetsnarkomani eller att hjälpa andra som gör att balansen i livet förloras beskrivs vara hårfin. Personliga behov att dokumentera och organisatoriska förutsättningarna kan variera kraftigt. Lohmer (2013) belyser hur tidiga varningssignaler bör identifieras och kommuniceras noggrant och tydligt till drabbade, oavsett om de är orsakade av individuella eller organisatoriskt strukturella orsaker. På så sätt anser han de bekräftas. Lohmer (2013) belyser hur kritiska faktorer beträffande utbrändhet i organisationen bör identifieras, samt att det även bör arbetas organisatoriskt mot utbrändhet. Organisationskulturer, vilka upprätthåller livsbalans anser författaren bör skapas samt upprätthållas för hälsa (Lohmer, 2013).

Arbetsgivare och arbetstagare kan ha olika uppfattning om vad som krävs för att stärka organisatorisk hållbarhet. Organisatoriska hälsofrämjande faktorer som, enligt Dickson-Swift m.fl. (2014) är väl beskrivna i litteraturen, har ofta skapats som ett resultat från utvärderingar av hälsoprogram. De beskriver det finns andra organisatoriska funktioner vilka bidrar till medarbetarnas hälsa som inte studerats genom dessa program. Denna studie gav ny information om vad anställda erfar påverkar deras hälsa på arbetsplatsen. Genom studien fann Dickson-Swift m.fl. (2014) att arbetsgivare och företagsledning hade ökat fokus på hälsa och säkerhet. Anställda däremot såg psykisk och emotionell hälsa, samt lycka vara de områden som mest gynnades av en hälsofrämjande arbetsplats. En organisationskultur vilken stöder psykosociala behov hos anställda ses av Dickson-Swift m.fl. (2014) som en viktig faktor för att tillgodose arbetstagares allmänna välbefinnande. Respekt i personliga relationer, stödande och god kommunikation samt flexibelt arbete var viktiga faktorer som identifierades skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö. Fokus ligger i nuläget hos företag på anställdas fysiska hälsa, och statlig finansiering måste, enligt Dickson-Swift m.fl. (2014), utökas att inkludera psykosociala faktorer. Författarna anser arbetsgivare behöver hjälp förstå de organisatoriska fördelar en verksamhet får då denna skapar miljöer vilka stärker arbetstagares mentala och emotionella hälsa ( Dickson - Swift m.fl., 2014).

Hur psykisk hälsa påverkas av samspel mellan individ och miljö har även studerats av Murphy (2000). Då utifrån hur organisationen påverkar den anställdes känsla av stress, ångest och nedstämdhet. Förekomst av stress, ångest och nedstämdhet hos anställda undersöktes, likaså grad av gemensam förekomst mellan dessa. Även effekten av handledares beteenden och handlingsstrategiers inverkan på anställda studerades. Resultatet beskrev hur stress på arbetet, upplevd kontroll och överbelastning i arbetsrollen framstod som viktiga föregångare till stresskänslor, ångest och nedstämdhet. Utbrändhet och negativ produktivitet blev sedan resultat av den stress, ångest och nedstämdhet som växte fram. Signifikanta könsskillnader framkom i olika arbeten med avseende på förekomst av ångest och nedstämdhet. Överbelastning spelade varierande roll som utlösande faktor (Murphy, 2000) Även för organisatorisk hållbarhet kan gynnas beakta individuella skillnader (Ammal, Thaliyan & Lekshmi, 2013), utveckla relationer (Taylor, 2011) samt minska stress (Murphy, 2000).

Avslutningsvis kan sammanfattas att teorin ser ett strategiskt hälsofrämjande arbete gynna individers psykosociala hälsa, samt i förlängningen produktiviteten.

### 3.6. Analysmodell

Teori som presenterats ovan har mynnat i kommande analysmodell för tolkning, vilken kommer följa kommande kapitel 4 och 5 där empiriskt material, samt analys, presenteras.



**Fig.4. Analysmodell framtagen i syfte klargöra huruvida ”ledares medarbetarskap” kan stärkas utifrån att betrakta psykosocial arbetsmiljö och därigenom stärka immateriellt kapital samt bidra till hållbart ledarskap (Egen bild, 2016)**

## 4. Empiri

*Avsnittet presenterar en sammanställning av empiriskt material respondenter gett. Kvalitativa djupintervjuer har sammanställts utifrån analysmall, se kapitel 3,6.*

### 4.1 Ledarskap, strategi och struktur

Respondenter som medverkat i studien ombads alla inledningsvis ge en bakgrund till sitt yrkesliv. Alla hade mångårig yrkeslivserfarenhet. Endast ett fåtal hade mer än två års anställning på aktuell arbetsplats, och det framkom vid intervjuer att det var svårt att rekrytera skolledare, främst rektorer. Alla respondenter har bakgrund från förskola eller som lärare. Friskolors rektorer och förskolechefer har styrelse till chef. Huvudsakligen består denna styrelse av underställd personal, föräldrar eller arbetskamrater, i de fall skolledaren även tjänstgör vissa procent av sin tjänst. Kommunala skolledare har sin skolchef, och denne i sin tur kommunstyrelsens ordförande som chef.

Både privata och kommunala skolledare beskriver på frågan om det finns strategiska eller strukturella hinder som försvårar vardagen svårighet kring huvudmannaskapet, och hur kommunala ekonomiska ramarna begränsar det statliga uppdraget. Friskolors skolledare beskrev ett ökande behov av att tydliggöra huvudmannaskapet med växande verksamhet. Lösning har varit att exempelvis anställa extern ordförande. Det har framkommit att arbetsfördelning blir oklar och arbete inte blir utfört då detta ska skötas ideellt. Skolverksamheten är inte alltid huvudverksamhet och prioriteras därefter, vilket i sin tur kan göra att frågor om regler och lagkrav om utförarens skyldigheter måste drivas hårdare av friskolors skolledare då högre ledning ibland ej kan krav.

Kommunala ledare beskriver hur demokratiska processer styr, effektiviseringskrav åläggs, samt att lokalt politiskt krav och statliga krav inte är i takt. Årliga effektiviseringskrav samt ökade arbetskrav beskrivs göra att förändring och effektivisering krävs. Skolledares roll, särskilt rektorers, berättas ha fått ökad arbetsbelastning och de stödfunktioner vilka handhar praktiska frågor nämns viktiga för att dessa ska hinna vara pedagogiska ledare. Ett flertal beskriver hur oplanerad verksamhet, möten och samtal har ökat och stjälat tid. Yrkesrollen beskrivs helt självständig. Alternativa sätt för sammankomster används huvudsakligen inte. De ekonomiska ramarna är det som bromsar en skolledare i sitt arbete, annars beskrivs full frihet. Bristande introduktion, översikt över arbetsuppgifter och svårigheter att strukturera arbetet på grund av detta återges ge stress. Administrativa problem förekommer som frustrerar. Dessa frågor lyfts inte till högre ledning. Det framkommer även att yrkesrollen är ensam.

Man slängs rätt in i det hela och ska klara det, ligger hela tiden steget efter, vad är det jag missar? vad ska jag göra nu?... det är en ständig stress.

Finns inget för nya, man får växa in i det, det måste gå ett år för att man ska veta hur det ska göras.

Allt saknas, det är ett helt annat yrke, först är du lärare sen rektor, man får ett par timmars genomgång av ekonomi och LAS och kan ringa, det är tufft.

Samtliga identifierar sig i att främst vara till för eleverna. Rektorsers personalplanering beskrivs svårare än förskolechefers då lärare har bredare kunskap i lägre åldrar, därför blir schemaläggning mer arbetsamt. Ytterligare försvårar att skolledare ej alltid är chef över verksamhetens stödpersoner. De kan därför ej styra dem utan får förhandla och låna för att få extra tillgång, samt har svårt att hantera situationer där konflikt uppstår. Nya lagar och utökat ansvar beskrivs ge minskad kontroll för skolledare. Det nämns vid flertal tillfällen en önskan att arbeta ihop, få stöd av någon annan som tänker på saker för att inte missa. Någon som räddar dem då det är rörigt. Lokalmässiga hinder har framkommit men är inte det majoriteten beskriver som svårast.

Faktorer som begränsar eller hindrar förmåga påverka arbetet beskrivs vara då skolledare ej får stöd från högre chef. Att politiker lägger sig i "hur-frågor", samt att verksamheten stannar upp då lokala politiker byts då det finns en oklar rollfördelning ses även det besvärande för kommunala ledare. Stödfunktioner på annan ort är ett annat problem. Integrationsproblematik utifrån stora barngrupper beskrivs kunna vara försvårande men ses även vara ett viktigt ekonomiskt tillskott. Ett större antal beskriver en konflikt utifrån resurser till förfogande och styrsystemet.

Fruktansvärt när jag ska hävda att vi gör enligt skollagen i möte med föräldrarna och vi inte gör det.

Mer rutinerade skolledare tar stöd i att de endast är ansvariga utifrån de ekonomiska ramar de tilldelats, beskriver sig luttrade och vet det får lösa sig ändå, då de inte kan planera strategiskt långsiktigt. Andra ser inte pengar vara enda hinder utan även lokaler som främjar "det som sitter i väggarna" (Respondent, 2016), samt begränsad kreativitet hos personal. Begränsningar av det som resultatmässigt kan ses mer fördelaktigt kan förekomma i kommunal verksamhet, då skola även kan påverkas av andra politiska mål, som att exempelvis ha en skola kvar trots att resurser utarmas. Samverkande ledarskap beskrivs positivt av de som arbetar på det sättet. Många, både friskolors och kommunala skolledare, uttrycker ensamhet samt bristen på att ha någon i liknande position att bolla med som inte är egen chef.

Jag behöver någon att prata klartext med, som har en ledningsfunktion och förstår, en som ser vardagen.



Tekniska problem och bristande kunskap om årliga rutiner återges även vara faktorer vilka försvårar vardag samt skapar obehagskänsla då processer ej kan kontrolleras. Viss utbildning efterfrågas, men befintliga stödresurser används ej för frågeställningar då det beskrivs osäkert om vad som ska efterfrågas. Många respondenter återger hur de närsomhelst kan ringa en inkännande lyhörd chef, men ändå ej gör så då det ej anses vara hans bord, samt de inte vill ses som bekräftelsesökande eller som belastning. Majoriteten beskriver de har full handlingsfrihet att påverka sin vardag och det beskrivs även positivt att ingen går in och styr hur de ska arbeta. Både friskolors och kommunala skolledare återger hur de begränsas av att de kan behöva ingå i ordinarie verksamhet då personal saknas, vilket tar av egen tid. De anser ändå de gärna gör det då de kan sakna pedagogiskt arbete. Ett fåtal uttrycker att inget alls begränsar dem, att de har full handlingsfrihet samt är nöjda.

Kommunala skolledare beskriver vid fråga om planering och utförande av dagligt arbete hur de kan påverka, samt har lyhörd ledning vid möten både enskilt och i grupp. Besvärande detaljstyrning från politiskt håll nämns här återigen som störande.

Jag har stor makt att utforma som jag vill det ska vara. Där får politiker fråga mig, de kan inte gå in och detaljstyra, där är jag... det är ganska fritt.

De är lyhörda och styr inte mig, jag får hjälp bara jag vet vad jag ska fråga om.

Vad är det denne ska påverka? Jag har min frihet, vet vad jag ska göra, full frihet och behöver följa politiska ramar.

På mindre enheter från både kommunalt samt friskolors håll beskrivs vikten av att få arbetsgruppen av anställda med sig som försvårande, medan frågan om en lyhörd ledning besvaras otydligt. I svaren överlag återkopplas även till att ledare bara styr egen tid själva till viss del, samt påverkas av andra.

Statlig administration beskrivs vara under kontinuerlig förenkling, om än långsamt. Kommunalt beskrivs ytterligare förenkling av administration kunna ske exempelvis utifrån kommunal måluppfyllelse, vilken ger dubbel arbetsbörda då dessa redovisas separat samt liknar statlig. Många säger sig ha god administrativ hjälp av stödfunktioner och handläggare, även om detta ses behöva utökas för att frigöra tid till pedagogiskt ledarskap. Andra ser det svårt överblicka vad som ska göras administrativt. En kommunal strategisk administrativ förändring som nu gett skolkontor ses som positiv förstärkning av verksamhet, då de tidigare delat detta med annan sektor. Skoladministrationen beskrivs behövas genomlevas ett år för att förstås. De med rutin beskriver ej dessa problem. Vid fråga om detta tas upp på gemensamma möten blir det nekande svar. Likaså om ledning strategiskt lyft frågan om de personligen behöver underlättade administrativa rutiner.

Jag hade aldrig lyft till någon chef om administration, men då jag väl gjorde det var de med på tåget och åtgärdade.

... med tiden har man väl planer och rutiner på ett annat sätt.

Jag behöver uppfinna hjulet två gånger... nu får jag leta efter var hjulet är placerat, låna någon annans hjul... sen kanske det ligger på något bra ställe men jag har inte hittat det... nu kollar jag bara vad jag har och inte har. Har inte lyft till annan.

Det är mycket som händer här i kommunen, rektorerna måste lyftas upp, många arbetar 50 timmar i veckan, de bara gräver och gräver och tittar inte upp.

Administrationen beskrivs av kommunala skolledare både som god och som otillräcklig. Försvårad administration nämns av flera upp gälla byggnation som skolledare ska hålla i utan specifik kunskap i ämnet. Friskolors skolledare kan, om de signalerar, delegera till andra ideella i styrelser eller organisationer, men en rektors roll kan även innebära en stor administrativ börda i form av exempelvis löpande bokföring, då det startas privata företag. Även här ses det, likväl som i kommunen att de som skolledare kan bli underlättade om de bara ber om hjälp. Den formella administrationen beskrivs av några som att denna process är överordnad verksamheten samt att det fortfarande är för mycket byråkrati.

Kommunikation av ledningens strategiska planer ut i verksamheten återges ske på olika sätt. Privata skolledare beskriver sig närmare arbetsgruppen än kommunala, och det berättas de inte ställer sig bakom det som inte känns bra för gruppen, samt hur omsorgsfull rekrytering med tydlighet beträffande roller ger mindre framtida konflikt. Friskolors skolledare driver strategiska planer själva utan influens av ledning. Skolutveckling och politiska beslut beskrivs kommuniceras ut en gång per vecka eller per månad. Skolledare i kommunal verksamhet nämner detta viktigt för gemensam samsyn. Majoriteten sållar mycket av den information som kommer uppifrån innan det går ut i verksamhet för att som det beskrivs inte bli så mycket, samt så personal inte "blir sura och jobbar sämre"(Respondent, 2016). Kommunala skolledare ser av vikt att veta vad kommunen behöver få ut av just dem i sin roll för att kunna möta krav. Kommunen beskrivs ha utvecklats på ett positivt sätt då det nu finns underlag på intranätet för viss kommunikation.

Avslutningsvis kan empiri utifrån ledares strategi och struktur sammanfattas i att det återges från skolledare ett flertal orosmoment att åtgärda, vilka försvårar vardagligt arbete. Psykosocial arbetsmiljö, kunskap samt verksamhet kan därmed stärkas.

## **4.2 Ledarskap och förändring**

Både kommunala och friskolors skolledare beskriver i positiva ordalag organisationsförändring. Friskolors skolledare beskriver sig som entreprenörer drivande förändring. Kommunala ställer sig positiva och ser det nödvändigt. Det återges exempel hur skolledare själva föregår med gott exempel för att få anställda med sig i förändring. Förändring beskrivs positiv så länge den ej drabbar dem personligen.

Jag gillar det bara jag är med och styr i det, skulle inte gilla om någon sa du ska vara där... behöver då tid men skulle göra det.

Har talat med min chef om att det inte håller det här, det lyssnade han på... men samtidigt... jag vill inte släppa.

Organisationsförändring ses som pågående process, medan omorganisation ses negativt värdeladdat samt att ta kraft. Skolledare beskriver sig lojala, följande spelregler de inte alltid gillar. Yngre skolledare beskriver i högre grad negativ syn på organisationsförändring, och refererar vid samtal till ständiga krav som ej kan uppfyllas. Erfarna beskriver mer i accepterande ordalag hur de tar hjälp av andra och ej kan kontrollera allt. Det skönjs en något mer hierarkisk kultur vid besöken i kommunal skola, än i den privata. Majoriteten kommunala rektorer återkopplar till skollagen som ett personligt mål. Det hänvisas till att inte glömma vem de är till för, barnen. Personliga mål beskrivs vara verksamhetsmål. Förhoppningar ställs till kommande medarbetarsamtal, vilka ännu diskuterats på mer allmän nivå då ledning är ny. Personlig utveckling anser de får drivas själva då de har sin frihet.

Man kan inte vara en människa här och en hemma, det blir tillgjort då... så kan jag inte leva.

Privata skolledare beskriver svårigheter då de ofta är närmare sin verksamhet samt har styrelse som chef, där arbetskamrater exempelvis kan ingå. Personliga mål kan vara svåra att diskutera då det finns ekonomisk inblandning i verksamheten. Där detta lösts med extern ordförande har situationen förändrats positivt.

Jag hade inte den där jag kunde tala med om mina grejer, löneförhandling blir konstigt.

Samtliga skolledare beskriver hur de har frihet till fortbildning om de själva vill, samt att de i arbetet individuellt kan utveckla förutsättningar och kunskap. Det återkommer i samtal hur det erbjuds feedback och handledning men de ej nyttjat hjälpen. Många beskriver hur de utvecklas i personliga möten på nuvarande arbetsplats. Kommunal verksamhet har genomfört rektorsutbildning, vilken beskrivits i mycket positiva ordalag.

Jag har så fullt upp att jag inte har hunnit känna vad jag har för behov. Nu har jag några år på nacken-börjar känna litegrann.

Har slutat med det sen jag började i kommunen, nu kan jag allt.

Ett flertal kommunala skolledare anger de tidigare varit homogen grupp men nu har ny sammansättning. Erfarna skolledare beskriver hur de ibland tröttnat på upprepning av information. Det återges även av erfarna ledare hur det aldrig kommer kunna levas upp till de förväntningar som ställs utifrån yrkesrollen.

Man kan inte det, som ledare får man lära sig att leva med att man inte kan göra alla glada.

Många anser vid intervjutillfället detta vara en ständig frustration då de själva har höga krav samt förväntningar på sig själva och andra. De beskriver sig känna gott stöd av ledning och stödfunktioner, att de finns där för dem. Det nämns det är svårare leva upp till medarbetares och föräldrars krav än chefers. Samtliga återger de försöker lösa detta med kommunikation. Det tas hjälp av elevhälsoteam vilka de inte är chef för. Flertalet beskriver hur de försöker kontrollera allt, samt beskriver de inte kommer kunna göra det hela tiden utan måste lära sig släppa. De hoppas på erfarenhetens rutin där de inte behöver fatta snabba beslut utan våga vänta ut situationer.

Då jag började som ny hade jag en god läromästare att bolla med, nu har jag adept som kan ställa frågor jag själv får tänka över, jobb i team är bra, den som har erfarenhet kan reflektera över -så har vi alltid gjort, och nya har någon att bolla med- jag tror på team, annars är det en ensam roll.

Det återkopplas i frågan till hur de inte söker efter bekräftelse själva i varje stund, men att personal kan göra det. Det uttrycks specifikt hos privata hur de kan få avlastning om de behöver, men att ersättande personal ej alltid har utbildning vilket kan försvåra pedagogiskt arbete.

Avslutningsvis kan det sammanfattas att skolledare ser positivt på förändring de själva styr, samt är i visst fall medskapare av en ensam yrkesroll.

### **4.3 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap**

Då frågan om de har stöd, kommunikation och den kompetens de behöver från överordnade tvekar ett flertal respondenter, som om de reflekterar länge och uppenbart blir förvånade över frågan.

Kommunala skolledare återger hur högre ledning och stödfunktioner har erfarenhet utifrån arbetet, vilket gör att de känner den förståelse och stöd de vill ha uppifrån. I kommunalt textmaterial finns överskådligt presenterat både medarbetarskapets roll samt ledningspolicy. Friskolors skolledare beskriver de har stöd, men att kompetens att rådfråga utifrån företagsvärlden saknas i frågor som exempelvis systematiskt arbetsmiljöarbete. De efterlyser även mer kommunikation med ledning. Samtliga respondenter beskriver en önskan om en ytterligare form av stöd, annat stöd än det de får från egen högre chef. Stödet från egen chef beskriver alla sig nöjda med i nuläget. De säger sig få hjälp om de ber om det, samt att det ej finns meningsmotsättningar. Mertalet respondenter verkar förvånade av frågan om stöd och kompetens uppifrån, som om de inte reflekterat över att de behöver ledning själva. De efterlyser istället en form av kompisstöd eller bollplank, en jämlike. De skolledare som söker stöd i arbetslaget återger hur de lärt sig utveckla kommunikation och tydlighet då de ibland hamnar mellan roller.

I kommunen berättas relationen uppåt ännu inte hunnit utvecklas fullt ut. Det återkopplas återigen till att skolan ska sköta sitt, och beskrivs som att då kommunala politiker petar i

detaljfrågor har de misslyckats. Det nämns vara både gott och ont att ingen uppifrån petar, utan saker kan hanteras i arbetslaget där skolledarna har full frihet agera. Ändå uttrycks av flera en oro över egen arbetssituation. Det framkommer även att då ledning lyssnar inkännande kan detta tolkas som samtycke, vilket kan göra att krav omedvetet uppstår på handling. Att då inte få respons på frågor som framförts beskrivs frustrerande.

Fortfarande hade man behövt någon då man famlar... ständigt en otrygghetskänsla, vad är det jag missar?... har väl med erfarenhet att göra.

Jag är chef, jag vet hur det är med folk som springer och frågar för att få bekräftelse, jag vill inte utsätta min chef för det.

Det värsta som finns är när högre tjänstemän och politiker går in och petar.

Det nämns svårigheter utifrån arbetssituationer där generationer har olika arbetsmoral och problematik som uppstår i dagligt arbete då prioriteringar nu blir olika. Personalens målsättning går inte hand i hand med egen. Det beskrivs ett behov av att tala olika språk för att olika generationer ska ta till sig samma budskap från organisationen. Kommunala skolledare anser uppföljning av medarbetarsamtal vore av vikt. Eventuella meningsmotsättningar som kan uppstå beskriver samtliga respondenter tro sig kunna diskutera öppet med egen ledning. Kommunala beskriver de inte upplevt större alls då högre ledning är ny. Friskolors skolledare återger hur de byter bollplank i styrelsen, att det nog beror på personlighet om oenighet vågas dryftas öppet, samt att de måste agera tydligt vid eventuell oenighet.

Tyckandet finns ju alltid, behöver inte var mer än två.

Jag blir tryggare med åren, det är väldigt gott med erfarenheten, yngre kollegor snurrar på och blir impopulära uppåt eller neråt, jag känner att jag inte darrar i varje samtal genom erfarenheten.

Det återges under intervjuer tidigare situationer där skolledare kollektivt fått svara för ens misstag, vilket är något som irriterar och upplevs som orättmätigt straff. Vidare nämns att ledare utvecklar talang för att få saker som de vill, men att chefen bestämmer. Det framkom i intervjuerna hur några att om de tror på något vill de bli överbevisade, och det tillades de i så fall kan skylla uppåt.

Då frågan ställs om möten med ledning är utvecklande och givande beskriver kommunala skolledare hur kommunala skolor har fått nya utmaningar. Möten där enskild problematik behandlas och tar av gemensam tid, vilka istället borde diskuterats i enskilt möte, ses improduktiva. I möten där kommunal förskola och skola samsas upplevs varierande kvalitet. Vissa återger skola ges mer plats än förskola, samt att mycket handlar om att ge information till ny chef. I övrigt beskrivs hur ledning lyssnar, samt hur frågor kan tas upp då det är högt i tak. Ledningen bidrar med praktiska lösningar på ett bra sätt, men möten upplevs ostrukturerade av många. Det framkommer gruppen nu ses för stor att tala spontant i då nya konstellationer ska samsas. Det återges även att möten behöver mer struktur då de nu av vissa ger upphov till irritation och ej avsatt tid kan nyttjas bättre. Då

problematik utifrån statligt uppdrag gentemot medel till förfogande lyfts har framkommit från somliga detta inte tas på allvar. Det nämns även bland kommunala skolledare att det lärande reflekterande samtalet har försvunnit, samt hur det tidigare funnits sådana. Dessa ses som ett önskemål att få tillbaks. Det återges behov av att få tränga in djupare i frågor samt problematisera. Då jag frågar om de som inte är nöjda med mötena har lyft detta, blir svaret nekande. Det beskrivs värdefullt veta att information kommer just då på möte en gång i veckan, och inte på andra tider.

Bra att i lagom grupp få höra andras tankar och inte bara det praktiska.

En som lyssnar och säger: -Du kanske skulle försöka såhär!... Jag skulle vilja ha ett sådant bollplank jämt.

I friskolors verksamhet återges möten utvecklande och givande. De har inte möten lika ofta som kommunens skolledare, en gång per månad återges vara det som hinns. Det händer att inbokade möten flyttas vilket får ledare känna sig oprioriterade, försvårar deras arbete samt ger irritation då de får kämpa för att lyfta sin sak. Även här kom reflekterande samtal efterlystas.

Kommunala skolledare har försökt starta egna mindre träffar efter gruppmöten, men försöken beskrivs rinna ut i sanden då flertalet väljer prioritera annat. Somliga berättar de känner stress att hinna på egen enhet, samt hur rektorer har en större arbetsbelastning då kulturen i sig påverkar arbetsbördan.

Det är mer intensivt på en skola, arbetslag löser mer på en förskola, lärare teamar inte lika mycket och därför får rektorer ta mer... det sitter i väggarna, om lärare teamar mer kan rektorer teama mer.

Majoriteten intervjuade skolledare ser inga brister alls i egen nuvarande arbetssituation som påverkar verksamhetens ekonomi, och har då frågan ställs svårt att förstå denna. Privata ledare ses något mer medvetna vid samtalen. Barn med speciella behov ökar vilket även gör att medvetenhet om ekonomin måste ökas. Att förskola är uppförd utifrån annan läroplan än skolan beskrivs krocka. Konfliktsituationer kan lättare uppstå i klassrumssituationer i högre åldrar, vilket beskrivs ge rektorer ökad belastning. Förskolechefer som arbetar i samverkande team i den kommunala verksamheten återger att brister där kan minimeras genom samverkan kring ekonomi och inköp. Brister utifrån att det är mycket att göra och därför inte går att kontrollera arbetet beskrivs. Storlek på enheter återges av kommunala skolledare begränsa insatser att skapa en hållbar organisation, samt ge konflikt med budget. Större enheter kan, utifrån respondenterna, omdisponera personal på ett annat sätt än mindre. Det beskrivs att alla tittar på egen skola och inte har tid att lära av varann, samt att detta inte heller lyfts till diskussion på möten. Den raka tilldelningen av pengar beskrivs slå orättvist. Det förordas av vissa, kringliggande kommuners system med riktade satsningar. Effektiviseringskrav samt att hålla budget beskrivs återigen, då denna fråga ställs, ge press. Det berättas vidare att det med åren utvecklas en form av kommunal kunskap för att kunna utnyttja samband och inte se hinder, att lära sig kringgå. Att inte ha luft i systemet utifrån elevantal beskrivs

vara en stressfaktor. Det framkommer att beslut som tas i kommunledning inte alltid är förankrade i verksamhet på plats, samt hur om detta gjorts stora pengar hade kunnat sparas utifrån andra mer hållbara alternativ. Det beskrivs kortsiktiga lösningar istället ha valts.

Får köpa in extra städ, jag kan ju inte begära att personalen ska städa sina egna toaletter eller tömma soppsåsar. Det måste vara så. Göra vad man ska och inte behöva göra annat.

Att jobba mycket är ändå inget mot det ständigt dåliga samvetet man har.

Svårigheter att rekrytera återges av skolledare skapa mycket extra arbete samt göra att eget arbete kan påverkas negativt. Att behöva kombinera tjänster då skolledartjänst ibland är obesatt under rekrytering tar tid från ordinarie verksamhet. Rekrytering av egen personal utförs även ofta efter ordinarie arbetstid. Lokalbrister återges kunna komma skapa ökande kostnader, likaså ouppfyllda ökande behov av specialinsatser, vilka även ses komma ta tid.

Det behövs någon att tänka med då det inte går att diskutera strukturella förändringar med de i verksamheten, jag har bara ett perspektiv, ett inifrån, då jag ska spara. En process går också fortare att driva om man inte är ensam.

Avslutningsvis kan sammanfattas skolledare saknar viss samvaro och kommunikation, men även inte nyttjar medel som finns av anledningar som kan ha kulturell orsak.

#### **4.4 Ledarskapets organisatoriska hållbarhet**

En stor majoritet av skolledarna, både privata och kommunala, beskriver med eftertryck hur de skulle tacka ja till jobbet om de erbjöds det igen, men det finns även de som uttrycker tvivel på grund av upplevelse av för hög arbetsbörda. Det framkommer att somliga var dåligt förberedda för rollen då de började sin tjänst. Ledningsfrågor var svårare än de trott, samt hade de förmodat de skulle kunnat bolla mer med personalen vilket inte blev fallet. Det som motiverar skolledare att vara kvar i jobbet om fem år är att de ser arbetet roligt. Det återges även vara anledning till att somliga stannar länge på jobbet istället för att åka hem. Det beskrivs även hur de får ro att arbeta ifred då alla andra gått hem. Ingen dag är enligt flera respondenter den andra lik, vilket beskrivs som spännande. Möjlighet att påverka och varierande arbetsuppgifter, samt daglig kontakt med elever och deras utveckling beskrivs motiverande. En respondent beskriver det som en förmån få gå till jobbet trots jobbiga dagar. Samverkande ledarskap i team beskrivs som en förutsättning för att stanna kvar i yrket av några respondenter.

En för alla, alla för en- vi förskolechefer, det gör att man överlever, får bolla med varandra.

för mig var det en chock i början, men jag var taggad och envis och kämpade, men det har blivit bättre med tiden.

Några återger hur de kommer gå i pension inom snar tid. Friskolors skolledare har även beskrivit hur de märker ökade pålagor i arbetsbörda vilket ger somliga tveksamhet att stanna. Alla respondenter återger de känner trivsel och gemenskap med arbetskamrater. En kallar det även omtänksamhet. Vikten av att hämta kraft i teamet lyfts av flera förskolechefer. Det framkommer vid ett tillfälle en beskrivning att ingen kan bli en bra rektor som inte förstår lärarna och har varit det själv. Detta ger en skolledare respekt. Det nämns även hur de aldrig kommer bli en av personalen, och en uttalas ensamhet återkommer i svaren. Majoriteten intervjuade skolledare beskriver yrkesstolthet med stort eftertryck. Det förekommer även berättelser om hur det finns mer prestige i en rektorsroll än en förskolechefsroll. Denna återges inte ses lika högt. Det framkommer hur skolledare ibland på fritiden inte berättar vad de arbetar med. Då samhället diskuterar skola förväntas de försvara beslut. Dessa diskussioner på fritiden leder till obehag ett flertal vill undkomma.

Rektorn ska stå till svars... man är inte bara rektor på jobbet... det förväntas att jag säger hur det ska vara... upplever jag hellre säger jag är fönsterputsare.

Då respondenterna ombeds beskriva en situation där de inte var stolta över sitt arbete uppstår i majoriteten av fallen en lång tystnad innan svar. De flesta kan sedan inte erinra sig en sådan situation. Frågan verkar svår. Det som återges blir fall då de inte haft kontroll och missat något, när ekonomin är svår. Här framkommer det ligger prestige i att klara ekonomi bland skolledare. Då de brustit i stöd eller förhållningssätt och inte gör gott för barnen beskrivs svårt. Det återberättas även situationer då de inte varit stolta då kommunstyrelsen beslutat i strid med hur de själva planerat. Majoriteten intervjuade beskriver sig ha upplevt känslan av att vara i närheten av utbrändhet där personliga krav på utförande är oförenliga med arbetets innehåll. Framför allt återges berättelser från en tid i ensamhet då de var nya i rollen och inte fått det stöd de behövt. Endast en beskriver sig inte påverkats alls. Flertalet som inte beskriver utbrändhet beskriver ett nuläge av utmattning, slutkördhet samt hur de som person arbetar hårdare då det tar emot. Vid frågan om utbrändhet återkopplas igen till den brist på kontroll de som nyanställda känt då de exempelvis stött på elevärenden med föräldrakrav. Det framkommer hur de ges stöd och trygghet i att organisera beslut på rätt grunder, ex utifrån policy. Det återges även av de som innehaft olika roller, hur det är mer ensamt som rektor än som förskolechef, samt att rollerna skiljer sig åt. Flera respondenter, både kommunala och privata, beskriver rektorernas vardag som mer påfrestande och pressad av krav än förskolechefers.

Rektorer pratar på annat sätt... om andra värden då de träffas, de tycker om att vara chefen, vi pratar inte på samma sätt, det är skillnad på hur dessa grupper uttrycker sig... de människor som blir rektorer är mer säkra och vill ta beslut själva och har kontrollbehov.

Alla dessa anmälningar, folk har rätt att göra vad de vill och vi ska överbevisa, en stor grej som gör det svårt, skolan har inte alls den auktoritet den hade tidigare, skolan har inget anseende, folk tittar ner, det är ingen statur att jobba i skolan för killar.



Majoriteten både kommunala och privata skolledare beskriver hur de verkligen trivs med att åka till arbetet varje dag. Många trots att de i nuläget beskriver sig enormt trötta.

Som ny kom jag in i en konstig rundgång, arbetade helger, kunde inte strecka kalendern, det är egna krav att det ska bli bra och fungera.

Ett flertal behöver på fritiden kontrollera vilka de ska möta och förbereda sig hemma för att minimera oro och ha kontroll. Det återkommer i svaren hur rektorer beskrivs ha besvärligare elevärenden än förskolechefer. Då det efterfrågas om de är stressade, ledsna eller deprimerade säger sig majoriteten skolledare känna stress i perioder. Några få upplever sig inte alls stressade trots mycket arbete. Vissa kan uppleva sig ledsna över klagomål, främst rektorer, och hanterar då den känslan ensam. Ingen säger sig deprimerad. Det återges psykosocial hälsa inte diskuteras uppifrån. Det framkommer även hur de lär sig efter hand, av kollegor eller på egen hand, skapa mer luft i schemat.

Alla kör sitt, har inte fått till mig av någon chef .lärt av kollega... tar på mig mer än jag behöver, vill inte belasta någon annan som jag, ibland är det kontroll.

Man kan ha ett stort hov runt sig men är ändå ensam, chefskapet kan jag aldrig bli av med.

Nuläget med ökad anmälningsfrekvens av ärenden till skolinspektionen beskrivs skapa stress. Det berättas hur vissa alltid tar alla kränkingsärenden själva för att ha kontroll över processen. Främsta orsak anges att ingen ansvarig finns. Detta beskrivs inte lyftas till högre chef. Upprördhet över ekonomiska ramar kan påverka enskilda. Det beskrivs av flera med sorg i tonen att yrket inte längre åtnjuter den respekt av samhället det en gång haft. Både kommunala och privata skolledare har i hög grad beskrivit de i nuläget inte lider av muskel- eller spänningvärk. Då de har värk återges det att denna inte beror på arbetet just nu, utan har privata skäl. Ett fåtal beskriver värk vid frågetillfället och relaterar den, precis som de som beskrivit tidigare värk, till hög arbetsbelastning. De som nu har värk eller har haft värk eller smärtor beskriver de hängt samman med perioder av hög arbetsbelastning eller privata skäl. Skolledares hälsa beskrivs inte diskuteras på arbetsplatser eller med ledning. Hälften av respondenterna beskriver de hinner umgås med vänner på fritiden. Resten säger sig ha minimerat umgänge då de inte hinner på grund av hög arbetsbelastning. Några få beskriver de hinner men ej prioriterar detta då de är trötta. Det har förekommit att fritidsaktivitet med vänner har avslutats då de i nuläget ej orkar. Ett flertal väljer att endast umgås med andra på helger. Det framkommer även hur en rektor inte umgås med sina dagliga arbetskamrater på jobbet på sin fritid av risk att inte favorisera någon underställd. Bokade gymtider upplevs som stress, då det kan vara svårt hinna till träning. Många återger hur arbetet påverkar fritiden. De utför då det de inte hinner inom arbetstid, vilket beskrivs vara av sådan art det inte kan delegeras. Somliga ser inte detta som belastning, medan andra beskriver sig påverkas i den grad de blir trötta. Perioder av exempelvis rekrytering beskrivs ge merarbete då ekonomi hindrar låta annan utföra arbetet. Det beskrivs av vissa göra att de inte har tillräcklig tid för familj, men att de ändå gör det då det ses roligt De flesta beskriver sig redan börja kontrollera arbetsuppgifter på söndagen, en strategi kommen utifrån erfarenhet. Det beskrivs som att

stänga av och börja från noll stressar mer. Många återger en rektor aldrig arbetar under 50 timmar, samt att andra tjänster de innehaft har mindre arbetsbelastning.

Det handlar om egen ambition, du kanske är mer nöjd om du arbetar söndag än om du inte gör det, det blir bättre på sikt. Jag har frihet att gå hem någon annan dag.

Jag orkar inte, får tvinga mig ut och gå, vill helst bara lägga mig i soffan, jag är visst påverkad, det är mycket i huvudet, jag är inte fysiskt trött men psykiskt, det är stopp.

Jag har valt, jag är trött, har ingen energi, känner det är saker jag skulle vilja göra massa saker på vägen hem men sen ... känner jag inte kan älta det... det är som det är.

Det framkommer under intervjuer hur högre ledning ger lov att ta ledigt en dag i veckan som kompensation för exempelvis utbildning, men detta inte görs. Detta har inte heller lyfts i diskussion inom gruppen. De ges förutsättningar men beskrivs de ej prioriterar så. Det framkommer i intervjuerna att moderna medier som exempelvis Skype inte används, istället för direkta möten, trots tillgänglighet. Någon har som egen strategi att ej skicka mail till personal på kvällar och helger för att ej öka stress nedåt i organisationen. Fler än hälften av alla respondenter återger de sover dåligt. Många ser det normalt att sova mindre än sex timmar. Det beskrivs hur det stundtals finns tankar på arbetet, men mer berörs en allmän känsla av att inte slappna av. Detta gäller både kommunal och privat verksamhet.

Jag har svårt att koppla av, sällan jag sover mer än några timmar, men det är som det är. Undrar hur det är att sova en hel natt.

Respondenternas egen åsikt om vad som vore viktigaste insats för att förbättra egen personlig psykosocial arbetsmiljö är av skilda slag. Att ha rimlig storlek på sin enhet beskrivs av informanterna kunde förbättra psykosocial arbetsmiljö. Sedan 2010 har mycket nytt tillkommit detaljerat beskrivet utifrån arbetsuppgifter, men tjänster har ej tillsatts trots en sådan stor förändring. Skolledare återger ledning inte styr över detta utan politiker, men har ej lyft frågan utan arbetar istället på. Snabba insatser då teknik krånglar beskrivs vara av stor vikt och nytta. Stöd i kringfunktioner sägs underlätta. Att nationellt och kommunalt underlätta för lärare, sägs ge lättare situation för rektor. Ökande sociala krav ses belastande och frustrerande, vilket återges av flera respondenter.

Det är en frustration att vi ska klara det samhällets andra myndigheter inte klarar, för här ska alla vara. Här ska vi fixa det som inte socialtjänsten klarar, ur ett ekonomiskt perspektiv är det svårt med resurserna, det är ett stort socioekonomiskt ansvar och vi får inte säga nej.

Min chef är go mot mig, att han är snäll mot mig betyder så mycket när det är jobbigt, jag har inte så höga krav bara han bryr sig om mig och vill att jag ska må bra.

Både från kommunala och privata skolledare beskrivs ett önskemål om ett bollplank eller handledning. Helst handledning i grupp, där dilemmafrågor kan dryftas. Detta beställs åt lärarna men ej skolledare. Det beskrivs svårt bli handledd ensam då personen känner sig utlämnad. De berättas hur de kan få egen handledning bara de begär själva. Arbete i team är ett ofta uttryckt önskemål, och det framkommer att skolledare själva inte alltid håller i då försök till sådant görs. Det rinner ut i sanden då de ska fortsätta själva.

Skolavslutningsdagen beskrivs som en dag då en skolledare särskilt saknar uppskattning eller kanske känner sig utanför, då endast lärare avtackas av barnen.

Det är mycket man inte kan ta med personalen, inte lätt då man är ny, det är oftast därför de slutar, vi har många nya nu.

Få en kompis, det är det jag tänker hela tiden, någon som kan avlasta lite, ha någon att tänka med.

Det beskrivs även hur rutinerade skolledare ser kommunalt chefsutbyte kan utföras annorlunda då de ofta får börja om på nybörjar stadiet. Detta ses av erfarna inte stimulerande utan uttråkande. Att få delta i nya projekt stimulerar istället, då de ”inte bara vill vara på jobbet utan måste få göra annat” (Respondent, 2016). Då gör det inget att arbetsbelastningen ökar, återges det. Andra beskriver psykosocial avlastning som skulle vara exempelvis utifrån ansvar för byggnation. Proaktivt arbete för rektorer, att utveckla nätverk i grupp där de känner tillit och kan ringa sig emellan, beskrivs kunna utveckla psykosocial hälsa. Förbättrad upplysning samt material till nyanställda beskrivs likaså kunna vara en möjlighet att förstärka psykosocial hälsa. Feedback, bekräftelse och beröm återges skulle lyfta och förbättra skolledares psykosociala situation. Vid intervjutillfället berättar många att de räknar med att då de inget hör är det bra.

Det är ett attraktivt jobb om stödfunktionerna fungerar, finns inte de är yrket inte lika utvecklande, hamnar i praktiska vardagsjobb, inte så roligt och så känner man också kanske att man inte klarar sitt uppdrag.

Samtal är intressant, bara exempelvis att prata med dig, då kan man känna sig nöjd även om man inte gjorde det innan.

Jag kan känna mig lugnare, vi jobbar i team, jag hämtar mycket kraft i gruppen.

Avslutningsvis kan sammanfattas att de flesta skolledare i stor grad ser positivt på sitt arbete samt vill stanna. Det framkommer de stundtals saknar verktyg till struktur för egen hållbarhet, och är till viss del omedvetna om hur egen situation kan påverkas.

## 5. Analys och diskussion

*I detta avsnitt jämförs teoretiskt samt empiriskt material. Det ligger till underlag för analys presenterad baserad på analysmodell vilken tidigare beskrivits i kapitel 2.6. Det ges även diskussion i ämnet utifrån tema.*

### 5.1 Ledarskap, strategi och struktur

Skolledares psykosociala arbetsmiljö synes påverkas av ett flertal faktorer. Denna analys summerar dessa till bredare teman vilka återges i slutsats, kommande kapitel 6. Majoriteten av skolledare beskriver sig själva i nuläget motiverade då de äger kontroll över struktur och strategi. Det ses hos nyanställda behöva skapas de förutsättningar utifrån kommunikation och lättillgänglig information som Smith och Rupp (2003) beskriver för att dessa ska ges ännu bättre förutsättningar till beslut. Tidigt klargörande av rollernas arbetsuppgifter för nya politiker och nyanställda rektorer framkommer skulle kunna underlätta och effektivisera tidsanvändandet. Detta kan, i likhet med det Smith och Rupp (2003) beskriver ytterligare stärka organisatoriskt immateriellt kapital i form av motivation, kunskap, hållbarhet och prestation. Det beskrivs att organisationsförändringar ses positivt, men omorganisation negativt. Utifrån detta bör hänsyn tas både i strukturell och strategisk planering, samt hur budskap kommuniceras för att stärka motivation. Att årligen samla de kvalitativa underlagen Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) beskriver, här utifrån skolledares roll, kan ge verktyg att utvärdera individuell psykosocial hälsa samt arbetsmiljö. Personliga samt organisatoriska riskfaktorer, vilka Lohmer (2013) beskriver, kan då identifieras och vidare kan då arbetet hållas på hälsosam nivå. Detta kan ytterligare förtydliga verksamheten, samt stärka immateriellt kapital och goodwill.

Den sällning skolledare gör av övre lednings kommunikation nedåt i verksamheten, kan förenkla deras vardag. Vidare kan arbetsgrupp lättare hållas vid gott mod. Effekten kan även bli att olika delar av ett budskap, beroende på ledare, når yttre verksamhet. Det finns risk att denna sällning kan begränsa underställdas förutsättningar till beslut, samt som Beuren och Teixeira (2014) nämner påverka resultat och immateriella tillgångar. Det kan även påverka motivation, hindra motstånd och ge fördel till verksamhetsresultat så som Smith och Rupp (2003) skriver. Att strategiskt analysera vilken information som av högre ledning ses viktigast för att nå yttre verksamhet, kan stärka hela organisationen. Eventuellt kan detta flöde minskas samt förenklas. Friskolors skolledare beskriver sig använda något mindre administrativ tid. De återges få förtydliga det som ska göras för ledning, vilket kan tolkas friskolor inte än är lika inarbetade administrativt som de kommunala. Genom detta kan tidsåtgång vara mindre, men finns även risk för att saker inte blir utförda. Hur detta i förlängningen påverkar goodwill är oklart. Det kan även bero

på att kommunala rutiner istället är överarbetade. Normer styr hur arbete utförs (Saksvik, Hammer & Nytrø, 2013).

Det kan vara möjligt att skolledare prioriterar pedagogiskt ledarskap högre än andra delar av total ledarskapsroll än andra verksamhetschefer gör, då de själva har denna bakgrund från skolan. Detta pedagogiska ledarskap beskrivs i nuläget av samtliga respondenter inte förekomma i tillräcklig mängd. En framtida gemensam diskussion kring yrkesrollen kan vara till nytta att klargöra detta.

Skolledare beskriver en yrkesroll med ökad belastning, men har själv möjlighet att påverka till fullo. Skolledare använder i liten utsträckning egen chef eller annat organisatoriskt stöd och hjälp de kan få. Det kan vara den legitimitet Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) nämner, som hindrar. Flera respondenter berättar att de inte tar hjälp utan istället uppfinnar hjulet två gånger. Kan det ligga kultur av prestige i verksamheten att inte fråga för personen är chef? Det finns möjligheter, men dessa används ej fullt ut varför begränsar de sig? Det skönjs i samtalen en kultur av att inte lyfta problem till högre ledning eller andra kollegor. Många framstår vara personer med höga prestationskrav att lösa saker själva. Den övergripande projektledare som ska utveckla kulturen har nytta av att mäta både individens upplevelse av egna normer, samt de gruppnormer som Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) beskriver. Det kan skilja både mellan rektorer och förskolechefer, samt utifrån person och ålder hur normer styr. Ett öppnare och mer tillåtande arbetsklimat att göra fel ses behöva skapas. Även underlättande möjligheter till nära och snabb återkoppling, vilket Smith och Rupp (2003) beskriver, ses av vikt för de som behöver förstärka sin roll. Stöd i schemaläggning samt personalplanering kan stärka. Att överväga andra rutiner för ansvar vid exempelvis byggnationer kan hjälpa enskilda skolledare. Skolledare vill påverka utformningen men har ej alltid kompetens eller tid att leda byggen. Detta moment påverkar annat arbete i stor grad.

Det dubbla huvudmannaskapet ger viss psykisk påfrestning och att diskutera med andra hur de resonerar då ekonomiska ramar inte räcker, eller elever inte kan tillgodose, kan ge trygghet samt därigenom skapa en bättre psykosocial arbetsmiljö. Det kan i och med stöd finnas en risk för övermod att våga överskrida budget. Det kan likaså finnas risk att relationer utvecklas åt ogynnsamt håll för enskild eller verksamhet. Därför bör den strategiska översynen av de sociala relationerna, i enlighet med det van der Merve (2002) skriver, ses i kontext av en och samma person som målmedvetet driver utvecklingen av dessa.

Utifrån respondenters svar framkommer att diskussion kring ledares hälsa inte lyfts varken uppifrån eller nerifrån i organisationen. Då ett flertal enligt denna bedömning ligger i riskzon för att nå ohälsa skulle, som Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) skriver, hälsa gynnas av att involveras i ordinarie kvalitetsarbete. Att skapa en mer tillåtande kultur av dialog kring svårigheter och möjlighet till lösning, kan stärka yrkesrollen, samt psykosocial hälsa. Detta kan i sin tur gynna immateriellt kapital samt skapa en lärande kultur. Någon form av strategisk mätning eller regelbunden kontroll på ett humanistiskt sätt kan genomföras från högre ledning för att mäta hur skolledarna

uppfattar sin vardag. Det underlättar även till lösningar för de svårigheter nyanställda beskriver, samt skapar de förutsättningar för kommunikation som även Smith och Rupp (2003) ser nödvändiga. Respondenter beskriver i intervjuerna hur det kan saknas grundstruktur över arbetsuppgifter, eventuellt i form av eget årshjul, vilket beskriver saker att göra för egen enhet, samt en plats i exempelvis intranät att hitta informationen kring vardagliga arbetsuppgifter. Underlättande behov i exempelvis administration synliggörs och skulle kunna förbättra skolledares vardag. I förlängning kan psykisk påfrestning i form av för hög administrativ börda eller teknikproblem minimeras. Det kan även öka det engagemang, coachning och inflytande vilket Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) anser vara viktigt för både hållbarhet och hälsa.

Det beskrivs hur försök till sammankomster och kommunikation har startats upp, men då skolledare inte själva vidmakthåller detta rinner det ut i sanden. Här ses samma som Van der Merve (2002) beskriver. En projektledare, vilken kan vara högre ledare, behöver i någon form långsiktigt och medvetet driva för att situationen ska utvecklas gynnsamt. Att arbetet ses givande samt skapar välbefinnande som Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) nämner är av hög vikt för fortsatt motivation. Skolledares fokus beskrivs vara eleverna, men även egen vardag och psykosocial hälsa bör involveras i totala processen för optimalt utfall, vilket även Van der Merve (2002) anser viktigt. Smith och Rupp (2008) anser heller inte andra resurser för att utveckla denna kommunikation behövs, utan kulturen av kärnvärden som (Wreder, Gustavsson och Klevsjö (2008) efterlyser skapas utifrån att lyfta ämnet. Detta gäller även hur samtal och sammankomster faller ut. Här skulle skolledares psykosociala hälsa gynnas av en starkare projektledning utifrån att just ges konkreta redskap att stärka psykosocial hälsa i vardagen samt förändra kulturen i hur förbättrad hälsa diskuteras. Den ensamhet majoriteten beskriver, kan respondenterna behöva stöd att ta sig ur, då de själva inte har förslag på förändring vid fråga. De bör få redskap att begränsa sig där de själva inte förmår. Någon bör avstyra, samt skapa den legitimitet, som Saksvik, Hammer och Nytrø (2013) anser styr.

Möten med högre ledning är avsatt högt prioriterad tid. Det är därför viktigt att sådana är produktiva och inte skjuts upp. Om projektledaren skapar förändring mot mer styrd mötesstruktur i grupp, där fritt prat och saker som rör enstaka kan ske efteråt eller separata forum skapas, kan detta i förlängningen stärka immateriella tillgångar. Tid används då mer effektivt för lärande och kunskapsutbyte.

**Diskussion:** De samtal som behöver skapas av projektledaren ses behöva viss karaktär för att påverka kulturen rätt. Att diskutera problem i vardagen påverkar kulturen att förändras. En ton av gnäll kan riskera minska motivation, samt smitta av sig. Det är av vikt att projektledaren håller samtalen på en konstruktiv nivå, samt inte ger förhoppning om att allt som lyfts i samtalen kommer lösas. Mycket i samtalen ska fungera som ventil för att stärka psykosocial hälsa. Detta för att inte i förlängningen skapa förväntningar som inte uppfylls och därmed sänker motivationen, så som i empiriskt material till viss del beskrivits. Det är även av vikt att regelbundet presentera de lösningar som sker efter hand på ett tydligt sätt för att öka medarbetares övertygelse om att framsteg faktiskt sker.

Därmed gynnas även motivation vilket kan ge förbättrad psykosocial hälsa, och på detta sätt kan immateriellt kapital ytterligare stärkas. Möjlighet finns att goodwill ökas då medarbetare positivt kommunicerar verksamheten utåt. I förlängning kan organisatorisk hållbarhet skapa mer ekonomi kring rekrytering. Skolledare återges flytta på sig. Det behövs åtgärder för att få dem stanna länge. Personalekonomiska fördelar ses då rekrytering samt avveckling är kostsamt. Inblandade aktörer kan aktivt, mentalt samt ekonomiskt stoppa upp verksamhetsprocesser vid dessa tillfällen. Här stärks immateriellt kapital av ett hållbart ledarskap. Tidigt klargörande av rollernas arbetsuppgifter för nya politiker och nyanställda rektorer skulle underlätta och effektivisera tidsanvändandet. Kommunala respondenter uttryckte det underlättade då de visste vad kommunen ville med just dem, ändå ses i samtalen inte behov av ledning för egen skull. Gemensamma frågor lyfts ej till egen chef, vilken därmed inte kan ges möjlighet att påverka vardagen.

Sammanfattningsvis visar analys att kulturen inom verksamheten påverkar enskilda skolledares psykosociala hälsa, samt att denna kan behöva förändras till att gynna hälsa.

## **5.2 Ledarskapet och förändring**

Skolledarna framstår i samtalen som förebilder och plikttrogna. Det visar sig att högre krav på ansvar och effektivitet vilka Westlund (2007) återger, ställer de även på sig själva. Det Westlund (2007) beskriver, att inte kontrollera tid eller ha klara gränser för en bra fritid, ses i dessa respondenters beskrivningar av att inte styra sin tid, vilja vara först till skolan och sist hem. Det tar sig även uttryck i att inte som nya ha redskapen att skapa tid för reflektion eller arbeta ifred. De beskriver sig flexibla och resultatnriktade. Ett flertal arbetar även på kvällar och helger. De väljer minimera umgänge då de ej har struktur, och får på så sätt som Westlund (2007) beskriver inte till en bra fritid. Denna gränslöshet ses snarast behöva diskuteras för en god utveckling av psykosocial hälsa hos framför allt nyanställda. Skolledare bör utbildas och ges redskap i att skapa egen tid för att i ro slutföra uppgifter. Att fullfölja och nå mål ökar motivation och därmed immateriella tillgångar, därför syns kultur samt klimat behöva förändras. Att inte alltid vara nåbar, bör förmedlas och styras uppifrån av den projektledare som leder samtal. Detta kan öka skolledares möjlighet till individuellt lärande som Westlund (2007) skriver. Här i form av att lära sig se sig se egen roll samt egen psykosocial hälsa som viktig för organisatorisk hållbarhet. Detta gynnar det skolledarna nu beskriver sig måna mest om, eleverna. Skolledarna, främst yngre, beskriver i samtalen hur de inte kontrollerar sin fritid till fullo. Ledning behöver ge redskap samt sätta gränser för hur arbetet får bedrivas, för att gynna legitimiteten i att vara ledig eller stänga dörr. Här skulle mer erfarna skolledare kunna bidra med kunskap i till yngre skolledare, det kan ske i någon form av handledning eller mentorskap.

Det ses även av vikt då en nyanställd skolledare introduceras för personal, att dennes chef aktivt kommunicerar till personer kring den nya ledaren att denne är ny på arbetet, får göra fel samt behöver tid i sin nya roll. Detta kan stärka stöd samt förändra kulturen kring

en skolledares fullkomlighet. Skolledare under påfrestning nyttjar sin flexibla arbetstid, vilket Westlund (2007) även ser. Det ger ökad kontroll och minskat tvång, men kan i förlängningen bidra till försämrade psykosocial hälsa samt att verksamheten får ett minskat immateriellt kapital.

Det framkommer inte i samtalen att skolledare ser sig själva behöva styras. Respondenterna berättar i intervjuerna hur de har det stöd de behöver från högre ledning. De beskriver en bra relation, samt att denne i de flesta fall bryr sig om hur de mår, vilket gynnar då de har hög arbetsbelastning. Larsson och Winberg (2010) beskriver på samma sätt det relationsinriktade ledarskapet som framgång för ledarskap, och det framkommer respondenterna även nyttjar det i eget ledarskap. De återger de har relationer med kollegor samt löser dilemman med kommunikation. Detta stärker egen roll samt ger dem försprång som ledare. I dessa fall kan genom intervjuerna konstateras att majoriteten skolledare har god grund att kunna få en förbättrad psykosocial arbetsmiljö utifrån eget medarbetarskap, då de beskriver sig ha en god relation med sin chef. En öppen relation från början kan skapa de faktorer Larsson och Winberg (2010) beskriver krävs för strukturell förändring. Det som tidigare framkommit att samtalstillfällena samt en medveten strategi att förändra kulturen vore till nytta. Då kommer skapas den tid för reflektion, vilken Larsson och Winberg (2010) ser som en ledares arbetsuppgift, samt som även majoriteten respondenter efterfrågar.

Omorganisationer där inte respondenter själva styr och påverkar arbetet beskrivs, i likhet med det Bamba m.fl. (2007) skriver, påverka negativt. Flertalet respondenter uttrycker orden att de inte tycker om det, vilket jag här tolkar skapa negativa känslor. Då kollega lämnar och går till ny tjänst kan vara en svår tid. Den som blir kvar bör uppmärksammas utifrån psykosocial hälsa, inte bara utifrån arbetsbelastning utan även saknad av partner. Jag delar den uppfattning Bamba m.fl. (2007) har, där de anser ignorering av detta kan påverka negativt. Empiri återger situationer, likt de Bamba m fl. (2007) beskriver inverkar negativt på psykosocial hälsa. Att lyssna till skolledares åsikt innan beslut tas ses vara till verksamhetens fördel då det skapar känsla av ökad kontroll.

Majoriteten respondenter var vid intervjun nya på sina tjänster vilket gör att den makt Morand (2014) beskriver uttryckas i små detaljer för kontroll, inte är inarbetad. Detta kan bidra till den ökade belastning nya i yrket känner. Hållbart ledarskap gynnas även i detta fall. Morand (2014) anser psykosocial dynamik påverkar organisationens interaktion, och jag är benägen att hålla med om detta. Detta kan vara förklaring till den ovilja att lyfta problematik högre eller till kollegor som beskrivs under intervjuerna. Respondenter återger hur förskollärare och rektorer talar olika språk, det beskrivs en skillnad i kultur. Detta kan, som Morand (2014) beskriver mycket väl spela roll för interaktionen samt ligga till grund för att det beskrivs som ett ensamt yrke. Det faktum att flera respondenter gärna vill ha handledning, men känner sig utsatta om denna inte ges i grupp talar för att det kan finnas förtäckta hot, likt de Morand (2014) ser kan finnas. Det kan gälla utifrån hur de kommer ses som dugliga om det kommer fram de behöver handledning. I intervjuerna har även framkommit det finns prestige i att klara budget. Ekonomin kan av



nyanställda ses som hot, vilket även framkom i intervjuer, framförallt för att de inte ansåg sig tillräckligt förberedda eller hade de redskap de behövde. Detta påverkar psykosocial hälsa negativt samt försvårar det organisatoriskt lärande vilket kunnat stärka immateriellt kapital.

Mer identifierade arbetsuppgifter, nya lagkrav samt ökad förekomst av anmälningar som respondenterna återger, konfirmerar det Karasek (1990) kom fram till. Det skapar stress. Tack vare den möjlighet till påverkan dessa skolledare har balanseras denna stress ännu upp. Många är dock i riskzonen för stressrelaterade ohälsa, även om de beskriver sig klara av detta. Det faktum att flera trots sina beskrivningar ändå skulle tacka ja till arbetet igen gör att man kan se hur beslutsutrymme och stöd fortfarande räcker. Då nu krav ökar, behöver andra delar balanseras, vilket även Karasek och Theorell (1990) anser behöva ske. Ett uttalat krav på kollega att bolla med skönjs som mönster under intervjuerna. Detta tyder på att stöd nu inte längre upplevs som tillräckligt, vilket kan påverka psykosocial hälsa negativt. Respondenterna har det stöd de själva återger behövs uppifrån och efterlyser en annan form av stöd i form av kollega som bollplank, mentor eller handledning i grupp. Det Karasek (1990) samt Karasek & Theorell (1990) kommit fram till anser jag ännu är aktuellt. Att gynna balans utifrån krav, kontroll och stöd ger förspång att stärka immateriella resurser. Att förstärka stödet till skolledare ses av största vikt för att gynna verksamheten långsiktigt.

**Diskussion:** Det skönjs genom intervjuerna hur kulturen inom skolan vill bevara yrkesroller. Detta kan försvåra förändringsarbete. Rädsla att förlora etablerad makt, utifrån risken att visa sig svag i ett nytt sammanhang, kan försvåra förändringsarbete eller göra det uteblir. Här ses vikt av ledning inför kommande samarbete. Skolledare ser positivt på förändring de själva styr, men ej omorganisationer där de inte styr. De identifierar sig starkt med yrkesrollen, samt sätter verksamhetens mål som personliga mål, vilket gör att de lider personligt nederlag då andras beslut klubbas över huvudet på dem. De har frihet till annan utveckling men ser inte det prioriterat. Det privata kan hamna på andra plats. Att förstärka gruppen kan leda till att de tar till sig annan kunskap samt ej gräver ner sig i arbete. Att sammankomster inte prioriteras kan bero på arbetet men även att de ej identifierar sig i nuvarande grupp, utan individuellt. Nyanställda har högre krav, samt bygger relationen mer med personalen än kollegor. Ger detta rollen mer krav? Ses det som bekräftelsesökande om man tar hjälp eller talar med chef, mer än rådfrågning? Är de högpresterande och ser sig sämre om de frågar? Det behöver skapas aktiv dialog i ämnet från ledningshåll om rollen. Att medvetandegöra samt identifiera individuella skolledares personliga psykosociala konflikter kan göra att förändring kan genomföras snabbare samt immateriellt kapital utvecklas snabbare. Det finns även risk att spänningar mellan individens personlighet och organisationens kultur som skapas ökar en risk för utbrändhet som Lohmer (2013) beskriver. Denna dialog kan då ses som förebyggande för att stärka organisatorisk hållbarhet.

Att i samtal både inför och efter kollegors flytt i någon form samtala med skolledare som är kvar i verksamheten om deras situation kan i min mening stärka psykosocial hälsa samt immateriella resurser. Jag tolkar även att de samtal som bör komma till stånd om hur yrkesrollen kan göras mer hållbar, bör utifrån innehåll och tid, initieras från deltagarnas egna förslag. Detta för att det ska uppfattas som att de styr, samt vidare inte påverka psykosocial hälsa negativt. Ett relationsinriktat ledarskap som Larsson och Winberg (2010) även nämner är av vikt.

Sammanfattningsvis visar analys att stöd till skolledares psykosociala hälsa behöver förstärkas. Det kan ske genom ökad medvetenhet om egen psykosocial hälsa, förtydligade redskap, mentor, handledning i grupp, eller ökad samverkan.

### **5.3 Ledarskap och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap**

Intervjuerna visar olika resultat utifrån det Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) beskriver. I ett flertal fall framkommer att personalens situation i vardagen utifrån psykosocial hälsa kan stärkas ytterligare. Medarbetare, främst yngre, upplevde mindre kontroll av struktur och arbetsuppgifter. Detta i samband med de personligt höga ställda krav de erfar, kan vara en risk. Kommunalt material presenterar tydligt medarbetarskap samt ledningspolicy, ändå skönjs osäkerhet. Det framkommer under intervjuerna av respondenter att det saknas bitar. Här ses en potential att förstärka psykosocial hälsa, genom att skapa tydligare struktur för nyanställda skolledare utifrån arbetsuppgifter. Detta kan ske via administrativt flöde och kommunikation. Majoriteten skolledare både privata och kommunala beskrev sitt yrke som meningsfullt och värdeskapande, vilket Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) beskrev betydelsefullt för en positiv upplevelse. Skolledarna återger hur de får använda sin potential, men begränsas i några fall utav brist på kontroll utifrån administrativa faktorer samt krav på egen yrkesroll. Att utnyttja personalens skillnader, som Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) beskriver, görs inte i hög grad. Detta kan utvecklas, om likaså samarbetet mellan skolledare utvecklas. Vidare kan därigenom immateriellt kapital stärkas samt konkurrensfördelar ökas.

Samtliga skolledare var väl medvetna om ekonomiskt budskap från högre ledning, vilket stödjer det Beuren och Teixeira (2014) skriver, att risk för sanktion kan påverka hur budskap uppfattas. Att inte hålla budget beskrevs på medvetet sätt i ett flertal intervjuer vara enda skäl till uppsägning. Det faktum att kommunala ekonomiska ramar kontra statliga mål beskrivs vara i otakt gör att detta kan utgöra en risk för ledarnas psykosociala hälsa. Skolledarna berättade hur de sållade i det material som kom uppifrån, och det kan finnas anledning att det presenteras utifrån egna val. I nuläget upplevdes engagemang att kommunicera högre lednings mål vilken kan tyda på att de upplever sig involverade med möjlighet att påverka utförandet. Att framöver beakta vilka mål, och hur de når ledare kan inverka på organisatorisk framtid, samt även spela roll för ledares psykosociala upplevelse. Samtal kan användas som verktyg att hantera denna upplevda risk beträffande

ekonomi. Personliga skillnader, vilka även Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) beskriver, kan användas att hantera vardagliga problem samt utnyttjas att involvera medarbetarna. Det kan gynna det välmående Beuren och Teixeira (2014) beskriver, samt kan även skapa och förstärka relationer, vilket Taylor(2011) förordar.

En högre ledare kan ha möjlighet att förstärka ledares känsla av välmående, genom att ge feedback och beröm. Att involvera medarbetarna som Beuren och Teixeira (2014) beskriver, kan vara att påverka till dialog och kommunikation. Då flertalet beskriver en ensam roll, ser jag hur psykosocial hälsa kan stärkas av att utveckla relationer, vilket Taylor (2011) efterlyser. Det kan även underlätta för medarbetarna, vilket Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) ser vara av vikt. Majoriteten skolledare beskriver en ensam situation utifrån position. Skolledarna uttrycker önskemål om samverkande ledarskap, handledning och kollegial dialog. Både yngre och äldre förordar ett bollplank, en jämlike, och det ses i dessa fall inte vara en generationsfråga. Det finns risk att arbetsuppgifter, upplägg och lön inte enbart framöver kommer vara morot. Sociala faktorer och utbyte av erfarenheter likt de Taylor(2011) beskriver kan bidra till att yrkes uppfattas mer attraktivt. Om sociala faktorer i någon form kan stärkas finns som Taylor (2011) beskriver ytterligare möjligheter att påverka skolledares psykosociala hälsa positivt, förstärka immateriella tillgångar, samt gynna hållbart ledarskap.

Isaaks fynd (2010) att inte skönja samband mellan organisationskultur och förlorad produktivitet kan inte bekräftas. I denna studie ses kultur ha påverkan, vilket gör att det kan vara specifikt beträffande typ av verksamhet. Ämnet bör därför utredas vidare. I denna studie ses även att då avsaknad av hälsokultur finns, saknas även organisatoriskt stöd för hälsa, vilket stödjer hans teori till viss del.

Det skulle underlätta för skolledare om lärare kunde samarbeta mera att lösa vardagsproblem i arbetsgrupp. Om lärare arbetar mer i team, kan även rektorer arbeta i team mer, återges det. Här ses inte den styrning från högre ledning ännu motivera till samarbete, vilket framtida kan utvecklas för välmående, enligt Beuren & Teixeira (2014). En atmosfär av mer hierarkisk kultur kan skönjas i kommunala skolor. Då verksamheter besöks kan synas att privata skolledare i högre grad deltar i vardagsnära arbete på skolan. Ofta är enheter mindre och en mer informell kultur uppfattas vid besöken. Det kan bero på tydligheten i att ställa upp på arbetsgivaren som ställs vid rekryteringen, eller en annan oro för skolans ekonomi. Vissa kommunala skolledare beskriver i högre grad motstånd då de försöker ändra arbetsuppgifter i organisationen, eller hur de inte ser viss personal ska utföra annan personals arbetsuppgifter. Detta kan göra det är svårt att genomföra strukturella förändringar utifrån arbetsuppgifter. Vidare kan detta öka skolledares egen börda av uppgifter, då de därigenom kan ha svårt att delegera. Det kan även vara de inte vill delegera. Det beskrivs vid flertal tillfällen negativt då andra påverkar verksamheten. Vid förändring kunde skolledare ha nytta av mentor eller handledning, för att kunna utnyttja samband samt se vägar att kringgå och blunda för hinder Detta kan bidra att skapa den lärande organisation Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) ser framtiden behöver. Det kan även utveckla det organisatoriska lärande Taylor(2011) beskriver.

**Diskussion:** Även här ses utfall kunna komma bero på i vilken form högre ledning kommunicerar vikten av förbättrade kommunikationsutbyten. Beroende på hur viktigt ämnet framstår kommer ledarna ta till sig budskapet. Förtydligande av avsikten ses viktig.

Sammanfattningsvis kan sägas att högre ledning har stor makt att påverka en förändring till en förbättrad psykosocial hälsa utifrån ”ledares medarbetarskap”. Att förtydliga och styra utveckling av administration samt kollegiala kommunikationsvägar ses av vikt för att stärka psykosocial hälsa samt immateriellt kapital.

#### **5.4 Ledarskapet och organisatorisk hållbarhet**

Samtalen beskriver att skolledare i nuläget inte känner de begränsningar av handling Isaac (2010) och Karasek (1990) nämner. Majoriteten ser sig själva i yrkesrollen även i framtiden, och är stolta över sitt arbete. Psykosocial påfrestning utifrån begränsad tid samt att ej kunna styra denna framkommer. En motsägelsefull upptäckt har gjorts i denna studie. Karasek (1990) beskriver ett besvärande fynd, hur äldre medarbetare och då främst kvinnor i högre grad upplever en minskad kontroll i sin arbetssituation. Denna studie ser i hög grad motsatsen, att äldre skolledare har mer kontroll än de yngre. Dessa olika slutsatser gör att det kan bero på olika organisationer eller att tider förändrats. Ämnet behöver därför utredas vidare, och kan vara intressant för kommande forskning.

Att belysa skolledares fysiska hälsa och ge dem redskap planera för mer fysisk aktivitet och sömn, kan gynna psykosocial upplevelse, minska spänning från inre stress (Murphy, 2000), samt öka arbetsproduktiviteten, vilket även Isaac (2010), och Lohmer (2013) nämner. I nuläget ses ytterligare motsatser. Det beskrivs en kultur av att ej lyfta skolledares hälsa i någon form från högre ledning, tvärtemot vad Dickson-Swift m.fl. (2014) beskriver vara vanligt. Respondenterna beskriver sig respekterade, ha stödjande kommunikation från högre chef samt ha flexibelt arbete som Dickson-Swift m.fl. (2014) skriver gynnar psykosocial hälsa, ändå framkommer viss ohälsa i nuläget. Att, som Dickson-Swift m.fl. (2014) beskriver skapa en organisationskultur vilken stöder skolledares psykosociala behov ses viktigt för att skapa framtida välbefinnande. Detta kan i sin tur gynna både hållbart ledarskap, immateriella tillgångar samt öka goodwill. Att genom diskussion och samtal öppet identifiera personliga riskfaktorer samt organisatoriska riskfaktorer gör att organisationskulturen kan påverkas, vilket Lohmer (2013) stödjer. Gränsen mellan stort engagemang och överanvändning av personlig kapacitet kan tydliggöras bättre. Det framkommer att risken för att anmälningar ska skapa problem gör att vissa, i likhet med vad Lohmer (2013) anser, ser sig behöva kontrollera processen själva. Att skapa tydlighet i hur dessa ärenden ska hanteras, samt ha diskussion om vilken belastning detta givit yrkesrollen kan minimera den press främst rektorer upplever. Det kan gynna psykosocial hälsa för många. Det återgavs av ett flertal upplevd stress, minskad kontroll samt överbelastning i arbetsrollen, vilket tolkas att flertalet

respondenter är i risk för utbrändhet, trots att alla utom två beskriver de skulle tacka ja igen om de blev tillfrågade. Att i någon form mäta upplevelsen av överbelastning kan ge möjlighet identifiera de riskindivider Murphy (2000) beskriver. Det delas den uppfattning Amma, Thaliyan och Lekshmi (2013) samt Murphy (2000) har, att organisatorisk hållbarhet kan gynnas genom att beakta individuella skillnader. Utvecklade relationer, som Taylor(2011) beskriver stöds av denna studie. Det kan kompensera för det de väljer bort beträffande kontakter på fritiden.

Många respondenter har tidigare upplevt känsla av utbrändhet samt varit i riskzon, vilket gör att de i större grad behöver omsorg i nuläget. Det faktum att många begränsar umgänge på fritid späder på ensamhetskänslan. Ett flertal beskriver värk. Att hjälpa nya i sin roll, samt stärka samarbete kan gynna. Även här ses hur mentorskap, och samarbete kan utveckla arbetsmoment och därigenom gynna psykosocial hälsa. Högre ledning bör utveckla hjälp att bortprioritera, samt sätta gränser åt nya. Denna behöver även kontrollera utvecklingsprocessen som Lohmer (2013) beskriver, för att denna överhuvudtaget ska ske och hälsa förbättras. Nyanställda har ej kunnat skaffa luft i schemat, här bör en mentor kunna hjälpa. Vissa erfarna beskriver sig inte stressade alls trots mycket arbete, vilket påtalar att psykosocial hälsa bör ses möjlig att kunna förstärkas för vissa. Erfarna har beskrivit viss understimulans, och här ses projekt i form av mentorskap, eller annan specialkunskap kunna utvecklas samt eventuellt stimulera. Ämnet bör först lyftas i samtal för att hitta orsaker till skillnader. Detta kan ske i de reflekterande samtal som efterlysts.

**Diskussion:** Skolan tolkas vara en hierarkisk kultur vilken just nu befinner sig i förändring. Denna gamla kultur som ska samsas med ny påverkan från olika håll står under stort tryck. Just nu upplevs en form av växtvärk finnas i systemet. Medarbetare med stor erfarenhet arbetar efter rutin mot äldre system, medan nyanställda försöker passa i både ny samt äldre kultur. Tiden kommer visserligen justera en del, men att identifiera risker för enskildas psykosociala hälsa gör att processen kan påskyndas och även styras. Att prioritera bort gemenskap med familj skapar risk, samt kan ge stor påverkan i framtiden på enskild ledare, vilket de själva inte alltid ser. Att låta erfarna arbeta som mentorer kan öka takten i denna process att stärka kunskapsutbytet, vilket även kan stimulera.

Sammanfattningsvis kan betonas att faktorer vilka gynnar hälsa i stort, samt psykosocial hälsa, strategiskt bör lyftas. Detta kan öka verksamhetens hållbarhet. Total analys visar att fyra huvudområden kan stärkas för att öka immateriellt kapital vilka presenteras i kommande kapitel 6 Slutsats.

## 6. Slutsats

Skolledare beskriver sig genomgående nöjda utifrån sin yrkesroll. Den arbetsbelastning, ensamhet och psykologiska press många ser sig utsatta för, gör att flertalet trots sin beskrivning närmar sig riskzon för psykosocial ohälsa. Mindre erfarna beskrivs med åren hitta sätt att hantera svårigheter, att skynda på detta förlopp är av vikt för att stärka immateriellt kapital. Studiens respondenter beskriver likartad erfarenhet beträffande en önskan om en form av stöd och feedback. Skolledare, både privata och kommunala, har liknande upplevelser av yrkesrollen, exempelvis upplevd ensamhet och inre konflikter av dubbla huvudmannaskap. Personlighet och erfarenhet har betydelse för hur skolledares psykosociala arbetsmiljö uppfattas. Dessa olikheter gör att information om hur deras egen arbetsmiljö kan stärkas bör kommuniceras på individuellt planerat sätt.

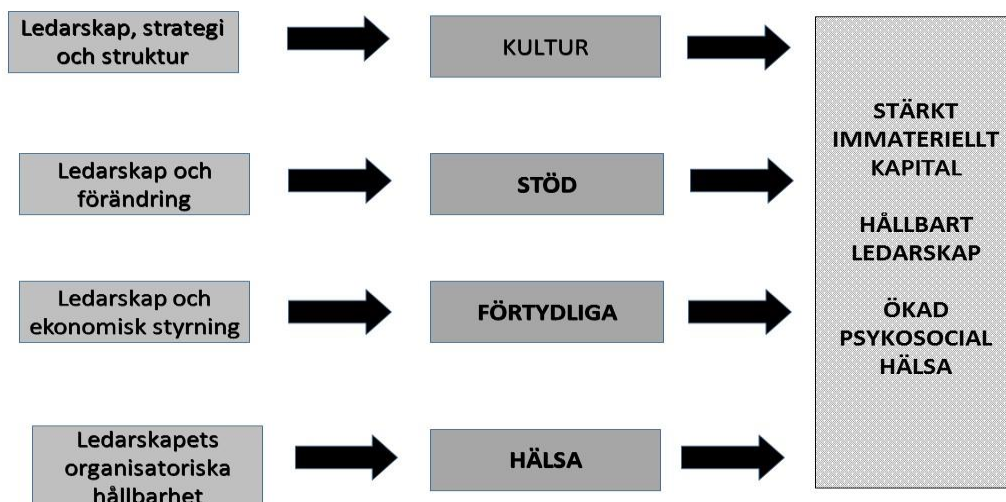
Frågan att besvara var: Kan verksamheters immateriella kapital stärkas utifrån ledares psykosociala arbetsmiljö, och i så fall hur? Analysen visar att verksamheters immateriella kapital kan stärkas utifrån att beakta dessa ledares psykosociala arbetsmiljö. Alltså kan ett hållbart ledarskap gynnas av att betrakta psykosociala faktorer i ledares arbetsmiljö. Slutsats i studien är att ett aktivt arbete från högre ledning att utveckla strategi för att påverka intern kultur kan förstärka immateriellt kapital. Ökad öppenhet, utifrån vad som lyfts högre samt former för detta, ger möjlighet till förbättrat informationsutbyte och kunskap. Humankapital kan stärkas även utifrån hälsa, och åtgärder kan i förlängningen leda till ökad goodwill och produktivitet, vilket ger stärkt immateriellt kapital.

Skolledare ses även behöva utveckla kunskap beträffande egen psykosocial arbetsmiljö, samt ges stöd och verktyg att hantera vardag. Utvecklat mentorskap, handledning i grupp utifrån yrkesrollens problematik, samt ökade förutsättning till samverkansformer kan stärka immateriellt kapital samt motivation. Att förtydliga oklarheter i administration och arbetsuppgifter, öka kommunikationsvägar samt styra mötesstruktur kan frigöra den tid som behövs. I förlängningen frisätts resurser att arbeta med kommunikation och samverkan. Insatser i tidigt skede av anställningen ger en stärkt roll vilket i sin tur kan gynna motivation och produktivitet, samt förstärka immateriellt kapital i form av kunskap.

Begreppet hälsa sågs ytterligare behöva belysas i studerad organisation. Att utveckla kultur för strategiskt förebyggande hälsoarbete, ger bra grund för ett hållbart ledarskap. Både fysisk och psykisk hälsa kan gynnas av lätt motion och samvaro, så även kommunikation och samverkan. Vidare kan det antas påverka övrig verksamhet till hållbarhet. Syftet att bidra till ökad kunskap i ämnet immateriellt kapital, utifrån hållbart ledarskap kan sägas uppfyllt, och resultatet trovärdigt samt relevant utifrån referensgrupp.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att genom aktivt arbete med kultur, stöd, förtydligande samt hälsa kan verksamhetens immateriella kapital stärkas, vilket överskådligt visas i kommande resultatmodell, fig.5.

Att skapa ett hållbart ledarskap ses kunna leda till stabilitet för verksamheter, vilka får resurser över att lägga på investeringar istället för rekrytering och avveckling. Även samhället gynnas av stärkt verksamhet samt hållbart ledarskap. Ytterligare samhällelig aspekt är att mänsklig trygghet skapas då relationer stärks, och anställda kan därigenom prestera bättre och våga agera innovativt. Tryggheten som kommer av hållbarheten i arbetslivet kan därmed ge goda framtida följd effekter till andra delar i samhället, både socialt och ekonomiskt. Att hållbart tillvarata mänskliga resurser samt förbättra psykosocial hälsa har även ett etiskt perspektiv, mänskligt lidande minimeras. Vetenskap kring hållbarhet i ledarskap ses kunna bidra till att ytterligare stärka mänsklig utveckling och konkurrenskraft. Ett hållbart ledarskap är i min mening en viktig investering för framtiden.



**Fig.5. Resultatmodell över stärkande faktorer vilka påverkar immateriellt kapital. Studien har visat att genom påverkan av kultur, stöd till medarbetare, förtydligande av arbetsuppgifter samt genom att lyfta begreppet hälsa i verksamheten kan immateriellt kapital stärkas. (Egen bild, 2016).**

Fortsatt forskning kan ytterligare bidra till att stärka ett hållbart ledarskap. Motsatser som framkommit, vilka ger oklarheter utifrån från Karaseks fynd (1990) beträffande yngre och äldre medarbetares upplevelse av kontroll, gör att fortsatt forskning i ämnet ses intressant. Likaså om skillnader utifrån kön finns. Även kulturens påverkan bör ytterligare analyseras då Isaacs (2013) resultat ej heller kan bekräftas. Intressant fortsatt forskning kan även belysa dessa reformanternas underställdas upplevelse före och efter insatser i reformanternas ledarskap gjorts. Likaså genomförande av en identisk studie som denna i samma referensgrupp efter att åtgärder vidtagits, för att bedöma ledarnas egen upplevelse av psykosocial arbetsmiljö efter insats.

## 7. Referenser

AFS:2015:4. (Arbetsmiljöverket b) *Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)*, föreskrifter. [Elektronisk]. Stockholm. Arbetsmiljöverket b. Tillgänglig: [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf). [2016-03-06].

Almi Företagspartner. (u. å). *Om hållbart företagande*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: <http://www.almi.se/Kunskapsbank/Information-och-fakta/Om-Hallbart-foretagande/>. [2016-02-01].

Amma, K. P. S., Thaliyan, D. & Lekshmi, J. (2013). A study on the Common Imperatives Organization require for Creating Productive Employees: Creating a perspective to the expression of Authentic Self as a new Challenge to the Global Business Management. [Elektronisk]. *International Journal of Global Business*. (2013). December. Vol. 6(2). ss. 90-103. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-03-07].

AL1977:1160. *Arbetsmiljölagen (1977: 1160)*. [Elektronisk]. Stockholm. Arbetsmarknadsdepartementet. Tillgänglig: [https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolag-19771160\\_sfs-1977-1160/](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160/). [2016-02-01].

Andersson, G. (2013). *Ekonomistyrning: beslut och handling*. Upplaga 1. Lund. Studentlitteratur AB

Arbetsmiljöverket a. (2013-12-02). *Arbetsmiljöfaktorer*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/amnesomraden/livsvillkor-och-levnadsvanor/folkhalsans-utveckling-malomraden/halsa-i-arbetslivet/arbetsmiljofaktorer/> [2016-04-30].

Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M. & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganization. 2. A systematic review of task restructuring interventions. [Elektronisk]. *Journal of epidemiology and community health*. December 2007. Vol. 61(12). ss. 1028-37. Tillgänglig: Primo. [2016-02-22].

Beuren, I. M. & Teixeira, S. A. (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. [Elektronisk]. *Journal of Information Systems and Technology Management*. Jan-April 2014. Vol. 11(1). ss.169-191. Tillgänglig: Primo.[ 2016-02-22].



Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Uppl.2:1. Lund. Studentlitteratur AB.

Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www-dawsonera-com.ezproxy.server.hv.se/abstract/9780226062648>. [ 2016-03-06].

Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl.2:2. Stockholm. Liber AB.

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Uppl.1. Malmö: Gleerups utbildning.

Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N & Willis, J. What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. (2014). [Elektronisk]. *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 7(3). ss. 155-138. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-03-08].

Forsberg, C. (2014). *Lär dina studenter att skriva*. . Uppl. 1:2. Lund. Studentlitteratur AB.

Isaak, M. S. (2010). The effect of employee health, worker limitation, and health culture on job productivity among North Carolina state government employees. [Elektronisk]. *ProQuest Dissertations Publishing*. September 2010. 3430239. Tillgänglig: ABI Inform.[2016-03-08].

Johansson, U. & Johrén, A.(2008). *Personalekonomi idag*. Uppl. 1:2. Malmö. Liber.

Karasek, R. (1990) Lower health risk with increased job control among white collar workers. [Elektronisk]. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.11. ss. 171-185. Tillgänglig: Primo. [2016-02-10].

Karasek, R. & Theorell, T. (1990) Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. [Elektronisk]. *The American Journal of Public Health*. August. 1990. Vol. 80(8). s. 1013. Tillgänglig: Primo.[2016-02-10].

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3:1. Lund. Studentlitteratur AB.

Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*. April 2010. Vol. 21(3). ss. 317-333.

- Lohmer, M. (2013). Burn-out im Spannungsfeld von Persönlichkeit und Organisationsstruktur. [Elektronisk]. *Psychotherapeut*. February. 2013. Vol. 58(2). ss. 117-124. Tillgänglig: Primo [2016-02-22].
- Morand, D. A. (2014). Using politeness to model the psychosocial dynamics of power in organizational interaction. [Elektronisk]. *International Journal of Organizational Analysis*. (2014). Vol. 22(2). ss. 247-273. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-02-10].
- Murphy, S. A. (2000). Mental health and the workplace: A multidisciplinary examination of the individual and organizational antecedents and outcomes of stress, anxiety and depressed mood. [Elektronisk]. *ProQuest Dissertations Publishing*, 2000. Vol. 40. ss. 354. Tillgänglig: ABI Inform.[2016-02-10].
- NCC. (2006). *NCC Årsredovisning 2005*. [Elektronisk]. Solna. Tillgänglig: [http://www.ncc.se/globalassets/om-ncc/investor\\_relations/arsredovisningar/ar\\_2005.pdf](http://www.ncc.se/globalassets/om-ncc/investor_relations/arsredovisningar/ar_2005.pdf) [2016-03-31].
- Prevent. (2014). *Enkät om psykosocial arbetsmiljö*. [Elektronisk]. [http://www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetmiljoarbete/checklista/allmanna-checklistor/psykosocial-arbetsmiljo\\_ifyllningsbar.pdf](http://www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetmiljoarbete/checklista/allmanna-checklistor/psykosocial-arbetsmiljo_ifyllningsbar.pdf) [2016-03-31].
- Patent och Registreringsverket (PRV). (u. å.). *De immateriella tillgångarna*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.prv.se/sv/prv-for-foretagare/fakta/> [2016-05-13].
- Proposition 2015/16:1 *Budgetpropositionen för 2016 Förslag till statens budget för 2016, finansplan och skattefrågor*. [Elektronisk]. Stockholm. Regeringskansliet. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/contentassets/49618bcb4fd94b6081d9696f55bc7f8d/forslag-till-statens-budget-for-2016-finansplan-och-skattefragor-kapitel-1-12-och-bilagor-1-16.pdf> [2016-03-06].
- Rienecker, L. & Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3 omarb. uppl. Lund: Liber.
- Saco. (u.å.). *11 hälsofrämjande faktorer*. [Elektronisk]. Göteborg. Tillgänglig: <http://www.saco.se/globalassets/lokala-webbplatser/goteborg-stad/2016-11-halsoframjande-faktorer.pdf> [2016-04-30].
- Saksvik, Per Ø., Hammer., Helland T. & Nytrø K. (2013). Social Relations at the Collective Level: The Meaning and Measurement of Collective Control in Research on the Psychosocial Work Environment. [Elektronisk]. *Nordic Journal of Working Life Studies*. (2013). August. Vol. 3(3). ss. 31-46. Tillgänglig: ABI Inform.[2016-02-10].

- SCB (Statistiska Centralbyrån). (2014). *Besvär av stress ökar i arbetslivet*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Artiklar/Besvar-av-stress-okar-i-arbetslivet](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Besvar-av-stress-okar-i-arbetslivet) Stockholm. Tillgänglig: Smith, Alan D. & Rupp, William T. (2003). An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure. [Elektronisk]. *Marketing Intelligence & Planning*. (2003). Vol. 21(3). ss. 156-167. Tillgänglig: Primo.[2016-02-22].
- Socialstyrelsen. (2014). *Tänk långsiktigt - En samhällsekonomisk modell för prioriteringar som påverkar barns psykiska hälsa*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: [https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10345/2004-110-4\\_20041106.pdf](https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10345/2004-110-4_20041106.pdf) .[2016-05-31].
- SVD (Svenska Dagbladet). (2014-02-27). *Hälften av rektorerna funderar på att byta jobb*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: <http://www.svd.se/halften-av-rektorerna-funderar-pa-att-byta-jobb> [2016-04-13].
- Synonymer.se. (u. å) *Synonymer.se: psykosocial*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: <http://www.synonymer.se/?query=psykosocial>. [2016-03-21].
- Taylor, D. (2011). Wellbeing and Welfare: A Psychosocial Analysis of Being Well and Doing Well Enough. [Elektronisk]. *Journal of Social Policy*. Oct. Vol. 40. ss. 777-794. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-02-10].
- Van Der Merwe, A. P. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. [Elektronisk]. *International Journal of Project Management*. (2002). July. Vol. 20(5). ss. 401–411. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-02-22].
- Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Uppsala: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-04-02].
- Westlund, I. (2007). Reconstructed task orientation and local time governance in compulsory schools: the Swedish case. [Elektronisk]. *British Journal of Sociology of Education*. (2007). Vol. 28(6). ss. 783-796. Tillgänglig: Primo. [2016-02-01].
- World Health Organization, WHO. (2003). [Elektronisk]. New York. Tillgänglig: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>. [2016-03-21].
- Wreder, Å., Gustavsson, M. & Klefsjö, B. (2008). Management for sustainable health: A TQM-inspired model based on experiences taken from successful Swedish organizations. . [Elektronisk]. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 25(6). ss. 561-584. Tillgänglig: ABI Inform. [2016-02-01].

# Bilaga 1 – Brev till respondenter

Till rektorer och skolledare i ... XXX...

Mitt namn är Christina Gustavsson, och jag studerar företagsekonomi på Högskolan Väst. Jag har för mitt slutliga kandidatarbete kontaktat kommuner beträffande idéer för examensarbete, och då fått information från ... XXX... att Arbetsmiljöverket lyft vikten av att ständigt undersöka och arbeta med chefers arbetsmiljö och arbetsbelastning. Med den informationen som utgångspunkt beslutade jag undersöka ledares psykosociala arbetsmiljö ... XXX...

Då jag i tidigare arbete studerat internrekryterade mellancheferers roll, blev detta en intressant vinkling, att belysa just skolledares psykosociala arbetsmiljö. Ni arbetar som ledare i organisationer med stort förändringstryck. Jag studerar faktorer som kan stärka psykosocial arbetsmiljö i förändring för ett hållbart ledarskap. Därför är just ni intressanta.

Vill du medverka i min studie? Studien kommer helt ledas och genomföras av mig personligen, det är ingen annan eller arbetsgivare inblandad. Högsta sekretess kommer hållas och endast jag personligen kommer ta del av intervjumaterialet. Intervjuerna kommer ske på tid och plats som ni har valt där ni kan tala ostört, och tar ca en timma.

Jag kommer också göra en snabbpresentation av mig själv och mitt arbete på möte .... XXX... Intervjuerna bör bokas in så snart som möjligt, med start ..., och genomföras under månaden. Jag är flexibel och kvällar fungerar bra också. Återkoppla snarast så vi hittar en tid som passar er bra.

Jag ser fram emot ett personligt möte, och hoppas att ni väljer avsätta en stund för mig för att bidra med material som kan belysa nuvarande situation av er viktiga arbetsroll. Ge förslag på tid och plats. När kan vi träffas?

Med vänlig hälsning  
Christina Gustavsson

# Bilaga 2 - Intervjuguide

- Avsikten med intervjun förklaras, allt som sägs konfidentiellt, anonymitet
- FRÅGA OM JAG FÅR SPELA IN, ljudfilen kommer INTE att användas vid redovisning, eller andra syften icke relaterade till undersökningen, och förstöras efter analys.
- INGET tvång svara, frågor kan vid val hoppas över, och intervjun kan avbrytas NÄR SOM HELST
- fråga om de SAMTYCKER till intervjun

Hur länge har du haft din anställning som rektor/skolledare och vad gjorde du innan?

## Ledare, strategi och struktur

Finns strategiska eller strukturella hinder som försvårar din vardag, och hur hanterar du det?  
Vilka faktorer begränsar eller hindrar din förmåga att påverka ditt arbete?  
Kan du påverka planering och utförande av arbetet, är ledning lyhörd?  
Arbetar ledning strategiskt för att du ska få underlättade administrativa rutiner?  
Hur ser du på att utifrån din roll kommunicera ledningens strategiska planer ut i verksamheten?

## Ledarskap och förändring

Hur känner du spontant för organisationsförändring?  
Hur samarbetar du och ledning om egna personliga mål och verksamhetsmål?  
Hur får du i arbetet individuellt utveckla dina förutsättningar och kunskaper? Berätta!  
Kan du leva upp till de förväntningar som ställs på dig, eller hur påverkar ledningen och du själv för att du ska klara detta?

## Ledarskapet och ekonomisk styrning utifrån medarbetarskap

Har du stöd, kommunikation och den kompetens du behöver från överordnade, saknas något? Berätta!  
Diskuterar ledning öppet er emellan eventuella meningsmotsättningar beträffande ditt jobb, och hur hanteras dessa om de uppstår?  
Är möten med ledning utvecklande och givande för dig?  
På vilket sätt påverkar brister i din nuvarande arbetssituation organisationens ekonomi?

## Ledaren och organisatorisk hållbarhet

Skulle du tacka ja till jobbet idag igen, med den erfarenhet du nu fått?  
Vad motiverar dig att vara kvar i jobbet om fem år?  
Upplever du trivsel och gemenskap med dina arbetskamrater?  
Känner du yrkesstolthet?  
Kan du beskriva en situation där du inte var stolt över ditt arbete?  
Har du upplevt känsla av utbrändhet där personliga krav på utförande är oförenliga med arbetets innehåll?

## Självskattad psykosocial hälsa

Vad har du vanligtvis för känslor när du ska börja ditt arbete på dagen?  
Är du stressad, ledsen eller deprimerad?  
Har du ont i muskulatur eller spänningsvärk?  
Umgås du med vänner på fritiden?  
Påverkar arbetet din fritid och i så fall hur?  
Sover du mer än sex timmar per natt i sträck?  
Vad vore viktigaste insats enligt dig för att förbättra din personliga psykosociala arbetsmiljö? *tackord, Avslutning, ytterligare frågor, återkoppling*



## **HÖGSKOLAN VÄST**

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

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

Arbetsintegrerat Lärande