

Beteckning: _____



Institutionen för Pedagogik, Didaktik och Psykologi

Ökade möjligheter till hälsofrämjande ledarskap
genom reflektion över strategiskt tänkande i
Complador?

Karolina Edström
Oktober 2006

D-uppsats i pedagogik
10 poäng

Hälsopedagogiska programmet
Handledare: Peter Gill
Examinator: Maud Söderlund

Abstrakt

Edström, K. (2006). *Ökade möjligheter till hälsofrämjande ledarskap genom reflektion över strategiskt tänkande i Complador?* Hälso pedagogiska programmet, Institutionen för pedagogik, Didaktik och Psykologi. Högskolan i Gävle.

Arbete utgör i dag en betydande del av många människors tillvaro och arbetsplatser har därmed goda möjligheter att påverka levnadsförhållanden för anställda, vilket bör belysas då samhällets kostnader (emotionellt och ekonomiskt lidande) för ohälsa i dag är mycket höga. Med bakgrund av detta utformades ett syfte med tanke om att utforska och möjligen kunna påverka en arbetsledares strategiska tänkande vad gäller att kombinera lönsamhet med ett hälsofrämjande ledarskap, då det av forskning framgår att ledarskap har avgörande betydelse för medarbetares hälsa i verksamheter. Metoden som användes var "Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design", vilket innebar en fyra veckor lång process med ett första steg i form av en inledande intervju där forskaren utforskade arbetsledarens strategiska tänkande vad gäller lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap. I steg två utfördes ett experiment med information och ett resonemang om betydelsen och innebörden av hälsofrämjande ledarskap. Efter experimentet intervjuades arbetsledaren ytterligare två gånger på liknande sätt för att utröna om det strategiska tänkandet möjligen utvecklats av experimentet och om det fanns varaktighet i de eventuella förändringar som skett.

Resultatet visar att det skett en utveckling av det strategiska tänkandet vid jämförelse mellan intervjutillfälle ett och intervjutillfälle tre genom att arbetsledaren mer direkt kopplade samman fenomenet hälsa och välbefinnande med effektivitet. Det gick även att se en varaktighet i denna utveckling.

Nyckelord:

Hälso pedagogik, Hälsofrämjande, Ledarskap, Aktionsforskning, Intervention, Complador, Pedagogiskt verktyg

Keywords:

Health education, Healthcare, Leadership, Action research, Intervention, Complador, Education tool.

Förord

Våren 2005 avslutades med en C-uppsats där jag tillsammans med en annan hälsopedagogstudent vid namn Ann-Charlotte Edvardsson utforskade det pedagogiska verktyget Complador i hälsopedagogiskt sammanhang. Vid examen infann sig en tydlig känsla av att inte vara färdig med denna utforskning, jag var tvungen att fortsätta min resa i kunskapens syften. Jag gjorde det trots att mycket i privatlivet talade för att det var många hinder på vägen. Nu efter många uppförsbackar, några aha-upplevelser och några nöjda suckar, börjar denna upptäcktsresa lida mot sitt slut för denna gång. Jag är nöjd- jag tror jag har förstått ännu lite till av kunskapens träd och det är dags att gå vidare med nya mål i sikte.

Jag vill tacka min handledare Peter Gill, en evig inspirationskälla. Ett stort tack till Gunnar Cardell och Daniel Cardell, upphovsmän av det pedagogiska verktyget – Complador, vilket fick mig att vilja upptäcka, förstå – lite till och lite till, som till sist mynnat ut i denna D- uppsats. Ett stort tack vill jag även ge till min respondent som gjorde denna uppsats möjlig. Till sist vill jag tacka min familj som stått ut med ännu ett år med en studerande mamma.

Tack till alla er som peppat mig när jag behövt, jag är nu redo att ta dessa nyförvärvade kunskaper med mig ut i en spännande praktik.

Karolina Edström

Figurförteckning

Figur 1. Författarens tolkning av hälsofrämjande ledarskap med utgångspunkt från Antonovsky (1991), Ljusenius (1999), Menckel, (2001), Theorell, (1999). S. 13	
Figur 2. Översiktligt arbetsflöde över genomförandet av ”enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”.	S. 20
Figur 3. Tydliga strukturer som strategi med tillhörande värden.	S. 23
Figur 4. Anpassar fysisk arbetsmiljö som strategi med tillhörande värden.	S. 24
Figur 5. Lyssnar som strategi med tillhörande värden.	S. 24
Figur 6. Kommunikerar som strategi med tillhörande värden.	S. 25
Figur 7. Kommunikerar bristfälligt med närmaste arbetsledaren vilket ger motverkande konsekvenser.	S. 26
Figur 8. Främjar arbetsglädje som strategi med tillhörande värden.	S. 27
Figur 9. Författarens tolkning av respondentens strategiska tänkande i dataprogrammet Complador.	S. 28
Figur10. Respondentens utvecklade strategiska tänkande enligt författarens tolkning	S. 32

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
2.	BAKGRUND	2
2.1	Hälsopedagogikens utveckling och möjligheter vid främjande av hälsa	2
2.1.1	Hälsa och hälsofrämjande som begrepp	3
2.2.1	Hälsopedagogiska verktyg att använda vid hälsofrämjande förändringsprocesser	4
2.2.2	Det salutogena tankesättet - en utgångspunkt för känsla av sammanhang	5
2.2.2.1	Känsla av sammanhang i arbetslivet.....	6
2.2.2.2	Känsla av sammanhang i ledarskapet	6
2.3	Interventioner som påverkansmöjlighet vid främjande av hälsa.....	7
2.4	Ledarskapets roll i arbetsmiljön.....	8
2.5	Emotioner - uttryck för reflektioner samt grund vid utvecklande av värden och strategier.....	9
2.5.1	Betydelsen av hälsa som värde i arbetsmiljön	9
2.5.2	Betydelsen av lönsamhet som värde i en verksamhet.....	10
2.5.3	Värdefulla samband mellan hälsa och ekonomi dokumenterade.....	10
2.6	Utgångspunkt och problemformulering för denna studie	11
2.6.1	Kort sammanfattning av dataprogrammet Complador och dess ursprung.....	12
3.	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	14
4.	METOD.....	15
4.1	Ansats	15
4.1.1	Aktionsforskning genom ”Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”	15
4.2	Datainsamling.....	16
4.2.1	Halvstrukturerad intervju.....	16
4.2.2	Synliggörande av data i complador	16
4.2.3	Intervjuguide.....	17
4.2.4	Urval	17
4.2.5	Försöksperson.....	17
4.3	Transkribering och analys.....	17
4.4	Genomförande av ”Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”	18
4.4.1	Översiktligt arbetsflöde av genomförandet av ”Enkelt fall aktionsforschningsdesign”	20
4.5	Reliabilitet och validitet.....	21
4.6	Etik	21
5.	RESULTAT OCH ANALYS	23
	Steg 1. Sammanfattning av första intervjun.....	23
	Analys av respondentens strategiska tänkande och uppbyggande av strateginät i Complador.....	28
	Steg 2. Sammanfattning av andra tillfället då experimentet ägde rum	30
	Sammanfattande analys av experimentet vid andra tillfället	30
	Steg 3. Sammanfattning av den tredje intervjun	31
	Sammanfattande analys av tredje intervjutillfället	32
	Steg 4. Sammanfattande analys av den fjärde intervjun	34

	SLUTSATSER	35
6.	DISKUSSION	36
6.1	Diskussion metod	36
6.2	Diskussion Resultat	38
6.3	Diskussion Allmän	41

Referenser

Bilagor

1. INLEDNING

Genom forskning står det idag klart att människors levnadsförhållanden i hög grad är beroende av i vilken utsträckning det är möjligt att välja en livsstil som går att förena med god hälsa. En stor del av tiden används för många till arbete och arbetsplatsen utgör därför en viktig del av en människas tillvaro. Det hälsofrämjande arbetet bör därför i hög grad handla om att möjliggöra hälsosamma levnadsförhållanden (Svedberg, 1997). Menckel (2001) menar att ansvaret för en människas hälsa vilar på individen själv, men också på arbetsgivaren och samhället. Sjukfrånvaron har i Sverige ökat dramatiskt de senaste åren. År 2002 var 14 % av den arbetande befolkningen frånvarande sitt arbete på grund av arbetsoförmåga (SOU, 2002:5). Samhällets kostnader för sjukpenning, sjukbidrag och sjukpension var år 2002 omkring 120 miljarder kronor, vilket är en fyrdubbling av kostnaderna från år 1998 som då var 30 miljarder kronor. Enligt Svenskt näringsliv var kostnaderna ännu högre i den privata sektorn, då de anger siffror omkring 111 miljarder kronor i betalade sjukförsäkringsavgifter och 60 miljarder kronor i sjukpenning för år 2002 (Jonsson, Lugn & Redex, 2003). Enligt ett antal forskningsrapporter pekar de största orsakerna till den höga sjukfrånvaron under senare tid, mot anledningar som depression och utbrändhet, ryggsmärtor samt hjärt- och kärlsjukdomar vilka har en nära koppling till psykosociala förhållanden (Theorell, 1999). En viktig fråga i sammanhanget är därför hur denna utveckling ska kunna vändas och hur hälsofrämjande arbetsplatser kan frambringas och bevaras.

Hälsorforskningen har under lång tid dominerats av frågeställningar utifrån ett patogenetiskt perspektiv. Genom att uppmärksamma faktorer vilka möjligen framkallar sjukdom har tanken varit att lärdomar om hälsa skall kunna utvinnas. Synsättet förmedlar implicit en tanke om att hälsa är frånvaro av sjukdom. Lohman (1990, s.25) menar att *”hälsa är ett tillstånd som vanligen uppmärksammas i det ögonblick det inte längre föreligger”*. För att skapa ett hälsofrämjande klimat på arbetsplatser behövs nytänkande. Att finna nya infallsvinklar, tankemodeller och pedagogiska verktyg blir avgörande för att finna tillfredställande lösningar på befintliga problem. Angelöw (2002) menar att det är viktigt att ifrågasätta gamla problembaserade angreppssätt och att utgå ifrån ett mer hälsofrämjande perspektiv. För att öka möjligheten att tillvarata de kunskaper och färdigheter som finns hos medarbetare och i organisationer är det av vikt att anta ett så kallat salutogent perspektiv (Ibid.). Antonovsky (1991) ägnade sitt yrkesverksamma liv åt att försöka förklara hälsans förutsättningar i stället för ohälsans orsaker. Intresset väcktes i mötet med människor som genomgått mycket traumatiska upplevelser, där en del individer klarat av dessa upplevelser förvånansvärt väl och ansåg sig vara vid god hälsa trots dessa händelser. Frågan – Vilka egenskaper kan förklara varför människor behåller eller till och med utvecklar sin hälsa trots svåra upplevelser? utvecklades småningom och svaret kom att formuleras till en teori om - Känsla av sammanhang - KASAM.

Det salutogena perspektivet presenterades i ett tidigt skede av Hälsopedagogiska programmet. Intresse uppstod och försök har sedan dess gjorts att applicera tankesättet i olika sammanhang för att utveckla förmågan att stödja och motivera ur ett salutogent perspektiv. Där till har viljan att utveckla och kunna hantera ett pedagogiskt verktyg i syfte att underlätta ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kommit att kännas mycket angeläget. Denna möjlighet utnyttjades på C-nivå, då ett pedagogiskt verktyg prövades i syfte att se hur det skulle fungera i salutogent hälsoarbete (Edvardsson & Edström, 2005). Det visade sig ha goda möjligheter att fungera väl och jag vill därför i denna uppsats använda det pedagogiska verktyget som stöd i utforskandet av en arbetsledares värden strategier och underliggande antaganden när det gäller att kombinera lönsamhet med ett salutogent ledarskap.

2. BAKGRUND

Detta avsnitt har för avsikt att förklara de begrepp som används i denna studie. Inledningsvis definieras och beskrivs hälsopedagogik och dess möjligheter. Sedan ges en kort förklaring av begreppen hälsa och hälsofrämjande samt det salutogena synsättets utveckling. Efter det appliceras begreppen i för studien angelägna sammanhang, därefter ges beskrivning av innebörden av begreppet värden i några sammanhang. Begreppet intervention definieras, några etiska aspekter tas upp. Sist inleds läsaren ta del av utgångspunkter samt problemformulering för denna studie.

2.1 Hälsopedagogikens utveckling och möjligheter vid främjande av hälsa

Hälsopedagogik beskrivs närmast som lärande om hur hälsa främjas (Olsson, 2001). I dag vet man att graden av hälsa är beroende av en rad faktorer i en människas tillvaro. Dessa faktorer kan indelas i livsstilsfaktorer - som har med individens levnadsvanor att göra, samt mer övergripande sociala, ekonomiska och miljörelaterade faktorer vilket innefattar tillgång till stödjande miljöer, arbete, inkomst och bostadsförhållande (Svedberg, 1997).

Hälsopedagogisk verksamhet har under decenniernas gång förändrats vad gäller förskjutning av fokus både ifråga om den enskildes hälsobeteende men även ifråga om socioekonomiska faktorer. Under 1900-talets första hälft koncentrerades det hälsopedagogiska arbetet på miljöreformer vilket kunde vara sanering av bostäder, förbättrad hygien och renare luft. Senare, under 1950-1960-talet började fokus förskjutas mot behovet av förändringar i människors individuella hälsobeteende gällande familjeplanering, sexuellt överförbara sjukdomar, förebyggande av olycksfall, vaccinationer, fysisk aktivitet, alkoholkonsumtion och rökning. Denna inriktning på livsstilsfaktorer medförde att den hälsopedagogiska verksamheten främst kom att handla om hälsouppläsning (Jarlbros, 1999). Under 1970-talet riktades en stark kritik mot denna inriktning. Det ansågs att den avledde uppmärksamheten mot sociala och ekonomiska faktorer samt att skulden för ohälsa lades på den enskilda individen (Olsson, 2001). Under 1980-talet växte en bredare strategi för hälsopedagogisk verksamhet fram som mer liknar det hälsopedagogiska arbete man bedriver idag. Det handlar om såväl hälsouppläsning som politiska och sociala åtgärder för att kunna hantera faktorer vilka anses förknippade med graden av hälsa hos människor (Jarlbros, 1999).

Hälsopedagogik på senare tid, under sent 1990-och tidigt 2000-tal, inriktar verksamheter på att möta människor med kunskap om och förståelse för de beteende-, psykologiska och sociologiska processer vilka påverkar graden av hälsa och förmågan till lärande hos individen. Detta utgör grunden för val av lämpliga pedagogiska verktyg utifrån det aktuella sammanhang som råder och syftar till stärkande av möjligheter till hälsofrämjande val (Ewles & Simnett, 2003). Att stödja och skapa möjligheter till självständiga hälsofrämjande val, både privat och i arbetslivet är kärnan i den hälsofrämjande verksamhetens mål och metoder och är i enlighet med WHO:s definition av hälsofrämjande arbete. Detta utgör därför grunden för de flesta interventioner vilka har för avsikt att främja hälsa i ett sammanhang (Ibid). Dewey (1998), vars pedagogiska utgångspunkt handlade om hur människor lär genom att göra och utvecklas genom relationen mellan medvetande, tänkande och omvärlden, menade att människors lärande och förståelse sker kontinuerligt i en ständig process av aktiviteter. Denna utgångspunkt vilken har sin grund i lärande i allmänhet, bär likheter med Molanders (1993) teoretiska grundtanke om hur erfarenheter och upplevelser blir till värderingar genom reflektion, och har därmed en bärande giltighet även i hälsopedagogiska sammanhang, då människors förmåga till hälsofrämjande val är

beroende av kunskaper om och förståelse för erfarenheter och vanors betydelse i sammanhanget (Svedberg, Svensson & Kindberg, 2001).

Det hälsopedagogiska tankesättet kopplas vidare lätt samman med begreppet empowerment vilket används flitigt i allt fler sammanhang i dagens samhälle, särskilt inom organisations- och företagsvärlden. Begreppet har sina rötter i den sociala aktivistideologin vilken växte fram under 1960 i USA och handlade om idéer och utveckling av hjälp till självhjälp (Starrin, 2004). En direkt översättning av begreppet skulle kunna definieras som Maktmobilisering (Janlert, 2000), andra möjliga översättningar ger uttrycket betydelser av bland annat lokal utveckling, självstyre, själv tillit samt att vara engagerad och stark i sin övertygelse (Starrin i Menckel, 2001).

2.1.1 Hälsa och hälsofrämjande som begrepp

Det finns i dag mycket skrivet om betydelsen av god hälsa och hälsofrämjande arbetsmiljö. De flesta är nog även eniga om att hälsa innebär mycket mer än enbart frånvaro av sjukdom. Världshälsoorganisationen (WHO) har på senare tid kommit att definiera begreppet enligt följande: *"Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of infirmity"* (World Health Report, 1998). Begreppet hälsa kan även definieras som ett tillstånd av fysisk, psykisk, emotionell och socialt välbefinnande, vilket den enskilda individen måste erövra som en egen resurs för att hon ska kunna leva ett gott och tillfredställande liv (SOU:2000). Enligt Antonovsky uppkommer hälsa när en individ upplever en känsla av sammanhang (Antonovsky, 1991). Vetenskapen kan i dag övergripande enas om att hälsa påverkas av omgivnings- och personrelaterade faktorer, exempelvis den fysiska och sociokulturella omgivningen, genetiskt och socialt arv, psykologisk disposition samt beteendemönster men även den sammanlagda effekten av alla dessa faktorer (Agervold, 2001, SOU 2000 & Menckel, 2001). Eftersom tillvaron hela tiden förändras menar författaren att även hälsan är under ständig förändring (Ibid.). Hälsa kopplas ofta till begreppet individ men det finns även själ att lyfta fram samhällets hälsa. Om inte samhället lägger resurser att tillgodose de grundläggande behoven hos invånarna, det vill säga ge skydd från exempelvis förtryck eller krigshot, skapas en otrygghet och individerna i samhället får svårare att upprätthålla en god hälsa (Menckel, 2001).

Därtill leder tanken lätt in på hälsa i organisationer och vidare till vad hälsofrämjande i en organisation kan stå för. I diskussioner kring arbetsmiljö används begreppet förebyggande ofta definitionsmässigt likriktat med begreppet främja. Det kan därför vara av värde att poängtera begreppens skillnader vad gäller målsättning. Enligt lexikon (Allen, 1986) fokuserar begreppet främja på att erbjuda och möjliggöra medan förebygga menar till att avvärja eller skydda. Hälsofrämjande skulle utifrån denna bakgrund kunna innefatta alla de faktorer som syftar till att understödja eller verka för människors möjligheter att må bra både vad gäller arbetslivet och privat (Menckel & Österblom, 2000).

2.2.1 Hälsopedagogiska verktyg att använda vid hälsofrämjande förändringsprocesser

Krav och kontrollmodellen

Krav och kontrollmodellen som lades fram (1979) av Karasek är den stressteoretiska modell som fortfarande används mycket inom arbetslivet för att studera den psykiskosociala arbetsbelastning som anställda kan utsättas för. Modellen bygger på att upplevelsen av arbetsvillkoren påverkas både av de krav som arbetet ställer på den enskilda individen samt vilka möjligheter denne har till att svara mot kraven och klara av arbetsuppgifterna. Det är av betydelse för individens hälsa att det finns en balans mellan individens egna resurser och de krav som arbetet ställer. Vad gäller kontroll i arbetet avser det två olika komponenter:

- Beslutsutrymme, att man får bestämma när, var och hur arbetet ska utföras.
- Stimulans, att man som enskild individ får möjlighet att utvecklas och utnyttja sin fulla kompetens.

Man menar att krav och kontroll interagerar med varandra och att höga krav framför allt leder till ökad hälsorisk om egenkontrollen är låg. Det är när kraven överstiger de egna kontrollmöjligheterna det uppstår en obalans, vilken modellen betecknar som stress. Krav och kontrollmodellen har (1986) kompletterats av Johnson med axeln socialt stöd. Socialt stöd från arbetskolleger, arbetsledning, familj, vänner och andra sociala relationer därutöver kan jämna ut obalansen mellan kraven och de egna kontrollmöjligheterna och minska stressen. Både kontroll över situationen och socialt stöd kan fungera som buffert mot höga krav (Karasek och Theorell, 1990). (Stycket är hämtat från – Edström & Edvardsson, 2005).

Ansträngnings och belöningsmodellen

En annan modell inom stressforskningen som används inom arbetslivet är Siegriest (1996) *Ansträngning och belöningsmodell*. Även denna modell menar att det är när det uppstår en obalans mellan påverkansfaktorer som man kan utsättas för psykisk arbetsbelastning. Modellen har två axlar, ansträngning och belöning. Hur stor ansträngning man lägger på arbetet beror på två olika förhållanden:

- Inre styrfaktorer som motivationsförmåga, behov av kontroll och uppskattning, personens egna krav som den ställer på sig själv t ex gällande ambition.
- Yttre styrfaktorer, krav i arbetet som hänger samman med arbetsuppgifterna eller miljön eller andra förhållanden i det sammanhang som arbetet utförs.

Den som arbetar kan få belöningen genom tre olika sätt:

1. Pengar, lön
2. Social erkänsla, uppskattning, anseende
3. Statuskontroll, trygghet som man upplever i sin anställning, på sin arbetsplats och på arbetsmarknaden i stort.

Belöningen är det utbyte som personen upplever sig ha fått i förhållande till den ansträngning som utförts. En hög ansträngning i förhållande till belöningen, benämns ofta som överengagemang, vilket kan leda till ohälsa. Sambanden mellan hälsa och välbefinnande och

arbetsorganisatoriska förhållanden är komplexa och det är svårt att identifiera avgörande enskilda faktorer. Det krävs en helhetssyn och uppmärksamhet på samverkan mellan olika faktorer som kan avgöra den psykosociala arbetsmiljön (Siegrist, 1996). (Stycket är hämtat från- Edström, Edvardsson, 2005. s 10).

SLOT-modellen

Organisationer bygger på grupper av människor som består av enskilda individer. Vid obalans eller förändringar i en verksamhet, är det individerna som blir påverkade och reagerar, en del ser möjligheter – andra känner oro. Reaktionen från individer påverkar därmed grupper och verksamheter (Johnsson, Lugn & Rexed, 2003). Detta har Sanberg och Lindell tagit fasta på vid utvecklandet av SLOT (Sandberg, Lindell Organisation Test), vilket är ett pedagogiskt verktyg bestående av en bas av systemteori, kognitionspsykologiskt förhållningssätt och en biopsykosocial modell. Verktöget ger en helhetssyn på utvecklingsarbete menade att underlätta verksamhetens egen förmåga att driva utveckling mot ökad effektivitet och hälsa. SLOT erbjuder därför hjälpmedel för organisationer att använda i förståelsen av samspelet mellan människa - organisation och ledarskap (Ibid.). I arbetssättet ingår identifiering av framgångsfaktorer genom frågor gällande områden av betydelse för grupper och organisationers funktion. Man genomför undersökningar, analyser samt redovisar tillstånd inom ovanstående områden för enskilda grupper samt organisationen i helhet. Tjänsterna anpassas till varje enskild uppdragsgivare i syfte att underlätta och ge ökad förmåga till att driva en långsiktig utveckling på egen hand (Ibid). Värdefulla processer startar i och med verktygets kartläggningar om nuläget, därefter frågor om hur en önskad framtid skall se ut för en väl fungerande organisation, vilket ger en bild av berördas framtidsoptimism eller pessimism. Ledstjärnan inom SLOT är – ”Hur ska det vara när det är som bäst?” (Johnsson, Lugn & Rednex, 2003. s 203).

2.2.2 Det salutogena tankesättet – en utgångspunkt för känsla av sammanhang

Antonovsky (1991) ger en målande bild av den nutida västerländska medicinen när han beskriver denna som organiserad ansträngning att ur en strid flod dra upp människor som håller på att drunkna. Han påpekar att trots det stora engagemanget hos livräddarna, lyfter de aldrig blicken och frågar sig vem eller vad som uppströms knuffar ned alla människor i floden. Men Antonovskys intresse ligger inte där, hans stora fråga är varför vissa faktiskt klarar av att simma. Hans eget svar på frågan är Känsla Av Sammanhang - KASAM. ”Olika människor klarar sig olika bra även om floden är den samma.” Drivkraften att få veta var hemligheten i detta fenomen ligger har manat till utvecklingen av denna teori (Antonovsky, 1991, s 118). I förklarandet av denna teoris olika delar använder sig Antonovsky av begreppen Begriplighet, Hanterbarhet och Meningsfullhet som bärande komponenter för att åstadkomma som han menar ”Känsla av sammanhang” i en människas tillvaro. Nedan följer en beskrivning av de olika begreppens innebörd (Ibid.).

Begriplighet, handlar om huruvida individens upplevelser av inre och yttre stimuli uppfattas som ordnade, strukturerade och tydliga, snarare än oväntade, kaotiska och oförklarliga. En människa med hög begriplighet har förmågan att göra även negativa upplevelser begripliga, till och med om det rör personliga misslyckanden, krig eller död. Om upplevelser i hög grad uppfattas som kaotiska, oordnade och oförklarliga, anses graden av begriplighet vara låg (Antonovsky, 1991). *Hanterbarhet*, innebär att människor anser att de individuella och materiella resurserna är tillräckliga för att motsvara de krav som ställs. Det är inte nödvändigt att själv kunna hantera

resurserna, de kan likväl kontrolleras av närstående personer som individen litar på. Har man en hög känsla av hanterbarhet kommer man inte att känna sig som ett offer för omständigheterna (Ibid.). Det tredje begreppet har en motiverande inverkan på människan och Antonovsky har kallat det meningsfullhet. Viktigt när det gäller *Meningsfullhet* är att det handlar om upplevelsen av engagemang - en känsla av att de utmaningar människan ställs inför är värda att känslomässigt eller fysiskt investera i. Med hög känsla av meningsfullhet konfronteras utmaningar och individen söker en mening i dem. Känslan av meningsfullhet försvinner inte när olyckliga upplevelser drabbar människor med hög känsla av meningsfullhet. I stället ses händelsen som en utmaning vilken man måste söka en mening i och göra det bästa av (Ibid.). (Liknande text återfinns i – Edström & Edvardsson, 2005. s 18).

2.2.2.1 Känsla av sammanhang i arbetslivet.

Känslan av meningsfullhet påverkas positivt av upplevelsen av att medverka i en socialt värdesatt verksamhet. Den sociala värderingen finns enligt Antonovsky (1991) på två plan, dels den sociala värderingen av verksamheten (yrket) som man är engagerad i, en sådan värdering uttrycks i de resurser - makt, belöningar och prestige som samhället ger kollektivet, och dels att individen känner att den sociala värderingen av det nedlagda arbetet motsvarar de egna kriterierna på rättvisa (Ibid.). Graden av meningsfullhet i arbetet påverkas även av möjligheten att själv bestämma över sin situation. Om individen själv kan påverka och välja arbetsuppgifter, arbetsordning och arbetstakt ökar chanserna till en hög grad av meningsfullhet (Ibid.). Belastningsbalans är en viktig faktor när det gäller hanterbarhet i arbetslivet. Det finns problem med både över- och underbelastning. När det gäller överbelastning är det en fråga om vilka kunskaper, färdigheter och utrustning som står till individens förfogande. En annan aspekt rör i vilken utsträckning arbetsmiljön förser individen med de förutsättningar som krävs för att göra ett bra arbete. Ibland kan känslan av att göra ett gott arbete vara beroende av att andra har gjort ett bra arbete tidigare, vilket innebär att ansvaret för att de rätta förutsättningarna och resurserna finns till förfogande ligger utanför individen. Ytterligare en aspekt visar på betydelsen av de sociala relationerna som finns i arbetsmiljön, då dessa har kunnat visa sig ha större betydelse än de faktiska resurserna. Underbelastning yttrar sig då individen aldrig ges tillfälle att använda sina förmågor eller utnyttja sin kapacitet, i sådana förhållanden urholkas känslan av hanterbarhet (Ibid.).

Det är viktigt att förstå helheten med arbetet, att kunna föreställa sig en färdig produkt även om man själv bara är aktiv i en liten del av processen. Sociala relationer i arbetsgruppen - att gruppen har gemensamma värderingar, normer och gruppidentifikation ger förutsättningar att miljön präglas av förutsägbarhet och detta skapar i sin tur trygghet. Individens begriplighet stärks när de signaler som sänds ut tas emot med ett igenkännande (Ibid.). (Liknande text återfinns i- Edström & Edvardsson, 2005. s 19).

2.2.2.2 Känsla av sammanhang i ledarskapet

Det salutogena perspektivet av ledarskap innebär att lägga tonvikten vid hälsofrämjande faktorer. Begriplighet är den komponent i känsla av sammanhang vilken har med varseblivning att göra. Grundläggande i en hälsofrämjande organisation är att skapa förutsägbarhet med klart dokumenterade mål och riktlinjer (Ljusenius, 1999). Förutsägbarhet skapar trygghet hos medarbetare och motverkar stressrelaterad ohälsa (Theorell, 1999). Detta innebär konkret att det behövs klara och tydliga handlingsplaner vid olika rådande omständigheter. Tydlig och relevant information om mer övergripande planer inom organisationen främjar känslan av förutsägbarhet och har en skyddande effekt mot misstänksamhet och otrygghet som annars kan bli följden om

informationen är bristfällig (Ljusenius, 1999). Kompetens utvecklas genom förståelse för olika företeelser, det vill säga individen utvecklar kompetens genom förståelse i de kunskaper och färdigheter som arbetet kräver. Det förutsätter en god dialog mellan ledning och medarbetare där man regelbundet diskuterar olika erfarenheter och på så sätt skapar en gemensam förståelse för vad arbetet skall leda till och hur det bör utföras (Ibid.). Ett förståelsebaserat ledarskap kräver goda relationer, en öppen och ärlig dialog och tydliga strukturella ramar att hålla sig till för att organisationen skall nå sina mål (Ibid).

Hanterbarhet är den komponent i känsla av sammanhang vilken innefattar den subjektiva upplevelsen av att ha tillräckliga resurser för att kunna möta och hantera olika situationer i livet (Antonovsky, 1991). Förmågan att lyfta fram medarbetares kunskaper och resurser är viktiga egenskaper i ledarskapet då detta stärker självkänslan och får motivation och arbetsglädje att öka. Individer som upplever sig ha egenkontroll över arbetet har lättare att klara av perioder av intensivt arbete (Theorell, 1999). Känslan av hanterbarhet utvecklas vidare genom att det i närmiljön finns en belastningsbalans. För att uppnå känsla av balans i arbetet måste verksamheten organiseras på ett sätt som tillåter tid för planering och reflektion. Behovet av planering kan ha flera betydelser beroende på den enskilda individens behov, därför krävs det en god relation mellan ledare och medarbetare med tydliga överenskommelser och ett ömsesidigt förtroende (Sandberg, 1998). I forskningslitteraturen har man funnit visst stöd i uppfattningen om att goda relationer mellan ledare och medarbetare är mer betydande än relationerna mellan medarbetare när det gäller hälsa i arbetslivet (Jeding & Theorell, 1999).

Meningsfullhet är en emotionell och motivationsskapande komponent i känsla av sammanhang (Antonovsky, 1991). Det innebär bland annat att de mål som sätts upp i verksamheten inom en given tidsram, väl hänger samman med syfte och motivation (Sanberg, 1998). Medarbetaren behöver veta vilka mål och delmål som ingår i ett uppdrag på arbetsplatsen. Det innebär att varje enskild medarbetares arbetsuppgifter bör syfta och kunna kopplas till de övergripande mål vilka driver organisationen framåt. Att skapa möjlighet för medarbetare att styra och påverka sitt arbete ökar känslan av delaktighet i organisationens utveckling (Ljusenius, 1999 & Theorell, 1990).

2.3 Interventioner som påverkansmöjlighet vid främjande av hälsa

Interventioner i hälsopedagogiska sammanhang används ofta för att påverka individer, grupper eller organisationer i processer av att försöka främja hälsa hos de berörda, och innebär en medvetet planerad aktivitet. Interventioners betydelse har givit upphov till diskussion eftersom det genom forskning har framkommit svårigheter med att veta om det är interventionen i sig eller andra omgivande faktorer vilka har givit det resultat man satt som mål (Ljusenius, 1999). I början av 1990-talet bestämdes av Världshälsoorganisationen - WHO att det under detta årtionde skulle läggas speciell vikt vid hälsoförbättringar, därmed har olika former av interventioner utvecklats i syfte att främja hälsa under denna tid (Ewles & Simnet, 2003). Vilket tidigare nämnts bör all hälsofrämjande verksamhet bedrivas i syfte att och handla om förändringar menad att ge ökade möjligheter till god hälsa. För motivation till förändring krävs kunskap om, och en känsla av att det finns ett behov av just förändring i syfte att bibehålla eller ge ökad hälsa (Segerstad, 2000). Liss (Svedberg, 2001) belyser några etiska aspekter vilka är kopplade till att verka hälsofrämjande. Han menar att hälsofrämjande åtgärder inte nödvändigtvis enbart är till godo för den eller de vilka berörs av en tilltänkt intervention. En hälsofrämjande åtgärd kan även leda till oro, ångest och frustration hos någon eller några berörda (Ibid). Han menar vidare att det är av vikt att den som menar utföra hälsofrämjande insatser bör vara medveten om och använda sig av

den etiska plattform bestående av fyra prima facie principer vilka ligger till grund för det hälsofrämjande arbetet.

Autonomiprincipen innebär en skyldighet att respektera andra människors beslut och handlingar, samt en skyldighet att underlätta autonoma beslut.

Icke-skada principen innebär en skyldighet att verka för att inte skada andra människor, vilket inbegriper att utsätta någon för nedsänkt funktionsförmåga, sänkt välbefinnande samt intrång i den personliga integriteten.

Enligt *göra gott-principen* finns en skyldighet att förebygga och minska skada.

Rättvisepincipen innebär ett ansvar av att fördela insatser rättvist, innebärande en fördelning och prioritering av behov (Ibid.).

2.4 Ledarskapets roll i en arbetsmiljö

I en arbetsmiljö där inte den fysiska miljön utgör ett potentiellt hot, till exempel tunga lyft eller i form av eventuell risk för inandning av giftig gas eller dylikt, är det sannolikt arbetsledningen som utgör den främsta arbetsmiljöfaktorn (Ljusenius, 1999). En arbetsledare kan enligt Ljusenius (Ibid.) fungera som möjliggörare, men även vara en riktig energidränare och bromskloss. Rollen som arbetsledare erbjuds ofta någon på grund av framgång i tidigare yrkesroller inom specialistområden, samt av lång erfarenhet, mer sällan utses någon till arbetsledare på grund av sina potentiella ledaregenskaper (Ibid.). Detta får till följd att en arbetsledares värderingar och förmågor att leda medarbetare kan se mycket olika ut. Viktiga aspekter att ta hänsyn till i sammanhanget tycks vara vilken människosyn en arbetsledare har och hur kommunikationen mellan medarbetare och ledare fungerar (Larsson, 2003). Ledare med en tro på att medarbetare har en vilja och förmåga att göra ett gott arbete förmedlar en känsla av tillit vilket får medarbetare att känna bekräftelse och vilja sträva mot det utsatta målet, medan en ledare som i grunden hyser en misstro om medarbetarnas förmåga och därav agerar kontrollerande tenderar att möta bristande motivation hos medarbetare och därmed minskad effektivitet som följd (Bakka, 2001). Ledarskapsrollen är komplex även med tanke på de förväntningar på beteende i specifika situationer som ställs av medarbetare och övrig omgivning exempelvis i form av arbetsledare i högre positioner eller liknande. Ledarens position på arbetsplatsen bestäms i hög grad av den prestige och betydelse rollen och rolltagaren tillskrivs (Larsson, 2003). Arbetsledare på lägre nivåer i större organisationer riskerar ibland att hamna i kläm på grund av andras värderingar av tjänsten och är därför i hög grad beroende av hur arbetsledare på olika nivåer kommunicerar med varandra, om deras människosyn överensstämmer någorlunda och hur de lyckas föra en tydlig struktur i sitt samarbete och ledarskap (Ljusenius, 1999).

2.5 Emotioner - uttryck för reflektioner - grund vid utvecklande av värden och strategier

Människors lärande och tillägnande av kunskaper är en ständigt pågående process av erfarenheter i samspel med individer i den omgivande miljön. Tillägnande av kunskaper är alltså en process som pågår hela livet och inte bara vid tidsbestämda perioder av utbildning av något slag (Svedberg, Svensson & Kindeberg, 2001). Molander (2000) beskriver hur idéer och föreställningar utvecklas ur de erfarenheter som gjorts och består av antaganden och värden vilka ger upphov till valda strategier (Molander, 2000). Cardell (2004), menar att underliggande antaganden, värden och strategier bildar en fungerande helhet genom att människor tänker ut strategier vilka är menade att tillmötesgå dessa underliggande antaganden och värden. I fall där de tänkta strategierna uppfyller kraven som uppstått av de värden och underliggande antaganden individen tänkt ut, uppnås en jämvikt, en balans. Om valet av strategi inte överensstämmer med rådande värden och underliggande antaganden blir effekten den motsatta, det uppstår en obalans vilket i vissa sammanhang benämns som stress (Ibid) (Arnetz, 2000. Levi, 2001 & Theorell, 1999).

Värderingar och strategier blir svar på tidigare erfarenheter och upplevelser i nuet genom reflektion. Molander (2000) menar att individen ser sig själv speglad och reflekterad genom andra och sina handlingar, i detta läggs sedan grunden till de värden människan utvecklar. Värden utvecklas ur det som känns meningsfullt för individen (Antonovsky, 1991). Mänskliga värden och utveckling kopplas ofta samman med emotioner som till exempel stolthet, lycka, rädsla, skuld eller ilska. Emotioner har ansetts utgöra grunden för mänsklig socialitet och möjligen är emotioner ”*det sammanbindande kitt som gör ett samhälle möjligt*” (Starrin, 2004. s7). Ur detta perspektiv kan uttryck för olika emotioner ge en fingervisning om det känslomässiga klimatet i relationer mellan människor, på en arbetsplats och till samhället som helhet (Ibid).

2.5.1 Betydelsen av hälsa som värde i arbetsmiljön

Vilka val människor gör och hur individer handlar i det dagliga livet ger uttryck för värderingar av individen själv och av andra (Nordenfelt, 1991). Klimatet på arbetsplatsen kommer därför i hög grad att bero av hur ledare och medarbetare där tänker, vilket i sin tur bestäms av rådande värderingar på plats (Menckel & Starrin, 2000). Det är därför viktigt att en arbetsplats regelbundet för diskussioner kring vilka värden som styr de beslut som tas. Organisationens och medarbetarnas attityd till begrepp som respekt, bemötande, empati, tillit, människosyn, livsåskådning, etik och moral är i hög grad betydande för en hälsofrämjande miljö att vistas i (Söderlund, 2001). Grundläggande värderingar kommer därigenom att bestämma graden av välbefinnande och arbetsresultat. En annan faktor som har betydelse för upplevelsen av trivsel på arbetet är känsla av sammanhang. Det uppnås när arbetet känns meningsfullt, när det är balans mellan krav och tilltron att hantera arbetsuppgifter samt en förståelse för hur och varför arbetsuppgifterna skall utföras (Antonovsky, 1991). För att uppnå engagemang och välbefinnande på arbetet krävs dessutom kunskap om faktorer som främjar hälsa, helhetssyn, motivation och en återkommande reflektion över vilka värden som styr i verksamheten (Söderlund, 2001).

2.5.2 Betydelsen av lönsamhet som värde i en verksamhet

Generellt kan sägas att ett företags/verksamhets målsättning är att vara lönsamt. Om så icke var fallet skulle drivkraften och motivationen att driva verksamheten framåt saknas och detta skulle på sikt komma att ha påverkan på verksamhetens överlevnad (Halling, 2002 & Kullven 2001). Inom den del som ansvarar för en verksamhets lönsamhet använder man sig ofta av strategisk ekonomisk styrning. Det innebär att man använder information som stöd för en strategisk dialog och för strategiska beslut. Denna form av ekonomisk styrning syftar till att ge en bild av verksamhetens mål eller värden så att medarbetarna ska få förståelse för de strategier som man beslutat sig för och hur man tar sig an dem för att uppnå de mål som ställts upp (Kullven, 2001). En central del i att skapa förståelse för verksamheten är att beskriva hur värde skapas. Man beskriver hur aktiviteterna i verksamheten är kopplade till varandra och hur de bidrar till att forma den slutliga produkten. Detta synliggörs i en såkallad värdekedja, som delar upp aktiviteterna vilka sker i primära och sekundära aktiviteter. De primära aktiviteterna inleds med en innovationsprocess varefter produktionen sker. Därefter kommer en så kallad eftermarknad då service och bearbetning av kunder in i bilden. De sekundära aktiviteterna innebär de aktiviteter som inte nödvändigtvis har med produktionen att göra men som gör det möjligt att utföra de primära aktiviteterna och de innefattar ekonomistöd, personalhantering, hantering av information, för att nämna några exempel. Genom att granska beståndsdelar och helheten i de värdekedjor man byggt upp går det att se om aktiviteterna man valt motsvarar de mål man satt upp för lönsamheten i verksamheten (Ibid).

2.5.3 Värdefulla samband mellan hälsa och ekonomi dokumenterade

Något som man under lång tid har haft en känsla av har nu kunnat bevisas och dokumenterats i en vetenskaplig studie av Karolinska institutet. I studien "Hälsa och ekonomi går hand i hand"(nov, 2005), har man för första gången kopplat samman ett företags ekonomi och produktion med hur företaget arbetar med hälsofrämjande insatser för de anställda. Studien omfattade 4000 anställda från fyra större svenska företag inom produktion och verkstadsindustrin och pågick mellan år 2000 till 2005. Man tittade på anställdas arbetsförmåga såväl utifrån kvalitativa mått, självupplevd hälsa, som kvantitativa, till exempel faktisk arbetstid. Man kunde av resultatet konstatera att investeringar i hälsofrämjande insatser som påverkar arbetsförmågan hos arbetskraften leder till produktionsökning, lägre antal sjukdagar samt en ökad trivsel (Jensen & Roos, 2005).

2.6 Utgångspunkt och problemformulering för denna studie

Inledningsvis beskrevs vikten av och en vilja att försöka finna vägar som kan underlätta och öka möjligheter till en hälsofrämjande arbetsmiljö då sjukfrånvaron i samhället ökar oroväckande. I denna studie har fokuseringen kommit att gälla ledarskapets möjligheter i det hälsofrämjande arbetet då rollen ofta anses som en nyckelfunktion i sammanhanget (Ljusenius, 1999. Theorell, 1999). Studiens teoretiska grund härstammar ifrån Molanders (1993) teoretiska utgångspunkt om att sådan teori i användning består av värden, strategier och underliggande antaganden. Han menar att människors tänkande och möjligheter till reflektion av sina handlingar utgör viktiga aspekter vid tillägnande av nya kunskaper och detta är en av utgångspunkterna vid utforskandet av en arbetsledares tänkande när det gäller att kombinera lönsamhetsansvar med eventuellt hälsofrämjande ledarskap, vilket den här studien ämnar utforska. Vid analys av insamlad data har författaren valt att använda det salutogena (Antonovsky, 1991) tankesättet som teoretisk grund vad gäller att verka för hälsofrämjande arbetsmiljö. För att förtydliga analysförfarandet har författaren inspirerats att använda dataprogrammet Complador (Cardell, 2005) som pedagogiskt verktyg i syfte att underlätta synliggörandet och medvetandegörandet av respondentens reflektionsprocess över de strategier som tillämpas i den verksamhet hon/han ansvarar för.

Iden att utforska en arbetsledares tankestrategier väcktes av det tillvägagångssätt Cardell (2004) har använt sig av vid intervju då han försökt fånga lärares "tysta kunskap" med hjälp av att dokumentera deras strategiska tänkande. Ett tankesätt med ursprung från Trenätsteorin (Cardell, 2001) vilken är en pedagogisk teori med syfte att synliggöra den mångfald, helhet och komplexitet som finns inom pedagogiska verksamheter. Där upptäcktes en komplexitet vilken lät sig beskrivas grafiskt som nätverk av sammanhängande tänkta strategier menade att förverkliga - som i detta fall lärarens underliggande antaganden och värden. I lärarens fall är det lärande och kunskap i ett visst sammanhang som är eftersträvansvärda och därför utgör värden. I sammanhanget av den här studien befinner sig hälsopedagogiken i fokus och därför blir hälsa samt strategiskt tänkande som verkar hälsofrämjande att befinna sig i centrum.

Utforskandet av respondentens tankestrukturer kommer i denna undersökning att fokusera på de tänkta strategier som framkommer vid intervju om att kombinera strategier för lönsamhet med strategier för främjande av hälsa i arbetsmiljön (steg 1). Hypotesen är att ledarskapet möjligen skulle kunna utvecklas till ett mer hälsofrämjande ledarskap om ansvarig får tillfälle att reflektera över de strukturer man valt att arbeta efter. Ett strateginät kommer att byggas upp i dataprogrammet Complador, utifrån den intervju som föregåtts. Därefter planeras ett tillfälle där författaren och respondenten tillsammans reflekterar kring detta strateginät (steg 2). Under detta tillfälle planeras även att utföra ett experiment i form av att författaren visar respondenten ett strateginät uppbyggt efter författarens tolkning av vetenskapliga rön (Antonovksy, 1991. Ljusenius, 2001. Menckel, 2004. Theorell, 1999) om vad en hälsofrämjande arbetsmiljö innebär. För att få vetskap om detta experiment har påverkat respondentens tankestrukturer mot mer hälsofrämjande medvetenhet, planeras ytterligare ett tillfälle (steg 3) då författaren och respondenten träffas för en intervju liknande den första. Därefter planeras ytterligare ett intervjutillfälle (steg 4) med samma tema som inledningsvis för att se om det finns varaktighet i en eventuell förändring av tänkandet, eller om det eventuellt har skett en förändring efter den senaste intervjun. Enligt planen träffas författaren och respondenten vid fyra tillfällen. Författaren menar med detta förfarande att försöka utforska om och i så fall hur det är möjligt att underlätta ett hälsofrämjande ledarskap med hjälp av ett medvetandegörande, reflekterande och eventuellt utvecklande av de befintliga tankestrukturer som delvis styr verksamheten i fråga.

2.6.1 Kort sammanfattning av dataprogrammet Complador och dess ursprung

Complador skapades ursprungligen som en databas för att dokumentera allt som hände på en skola. Namnet Complador utvecklades efter dess användningsområden; kommunikation, planering, dokumentation och reflektion. Mjukvaran Complador började utvecklas 2004 av Daniel Cardell, systemvetare, för att grafiskt presentera hur Trenätsteorins nät ser ut och hänger samman. Trenätsteorin bygger bland annat på en definition av Gregory Batesons (Brier, 1996, s321) – ”information är en skillnad som gör skillnad”, och är en pedagogisk teori, vars huvudsyfte är att synliggöra den mångfald, helhet, komplexitet och förändring som finns inom pedagogiska verksamheter, men även inom andra sammanhang. Trenätsteorin kan ses och fungera som en verktygslåda, där begreppen är verktygen (Cardell, 2005). Dataprogrammet Complador är ett sätt att synliggöra med hjälp av noder (dvs. ringar vilka synliggör värden, eller fyrkanter vilka synliggör strategier, som sätts upp på skärmen och namnges) hur behovsnätet – respektive strateginätet grafiskt ser ut och vilka processer och händelser det för med sig i form av orsaksnätet. Complador är en webbapplikation, dvs. mjukvaran finns i en server och är tillgänglig via Internet (Cardell, 2005).

Ett exempel på utformandet av Strategikedjor och Strateginät

Strateginätet handlar om att utifrån idéer och föreställningar skapa planer för att tillgodose de värden eller behov som finns, för att får identifiera pilarna som går mellan orden i Complador

Man har:

Avdelningsmöte för att kommunicera för att planera för att nå uppsatta mål.

Pilar med ett streck på mitten menar att exempelvis en strategi motverkar ett värde.

Strategiskt hälsofrämjande ledarskap med tillhörande värden i Complador.

Nedan visas ett strateginät ur dataprogrammet Complador, vilket är uppbyggt utifrån författarens tolkning av vad ett salutogenetiskt ledarskap innebär:

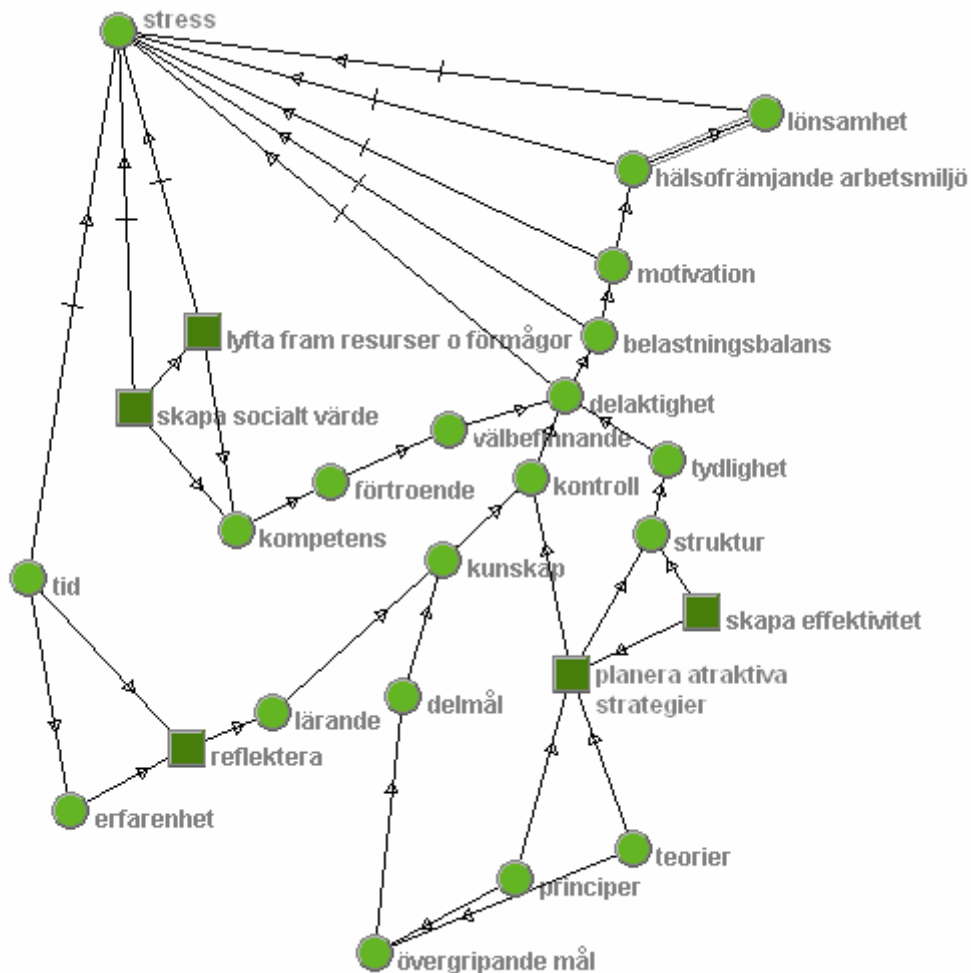


Fig.1: Författarens tolkning av hälsofrämjande ledarskap med utgångspunkt från Antonovsky (1991), Ljusenius (1999), Menckel (2001), Theorell(1999).

3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet är att utforska en arbetsledares strategiska tänkande vad gäller att kombinera lönsamhetsansvar med ett hälsofrämjande ledarskap, och därefter med hjälp av en hälsopedagogisk strategi undersöka om och i så fall hur tänkandet utvecklas mot ett mer salutogent ledarskap efter en genomförd intervention.

Frågeställningar:

- Hur tänker respondenten när det gäller att kombinera lönsamhet med hälsofrämjande ledarskap i verksamheten?
- Hur påverkas tänkandet med tanke på ett salutogent ledarskap under tiden och efter denna intervention?
- Om tänkandet har förändrats, finns varaktighet i denna påverkan?
- Vilka Andra möjliga orsaker till att tänkandet har påverkats kan ha funnits under denna period?

4. METOD

4.1 Ansats

Nedan beskrivs denna undersöknings ansats, upplägg och genomförande. Här beskrivs de valda forskningsmetoderna med motivering till valet av dem. Senare tas undersökningens tillförlitlighet upp och de etiska ställningstaganden som fattats.

I en undersökning där man vill uppnå en djupare förståelse för hur människor tänker och agerar och om det finns möjlighet att förändra tänkande och agerande vid behov verkar insamlande av kvalitativa data vara det mest lämpade valet (Hartman, 1998, Bell, 2000). I Undersökningar där man samlar kvalitativa data menas att dels ta reda på hur något är beskaffat och vilka egenskaper det har. Vikt läggs vid vilka värden som är betydelsefulla för individen (Ibid.). Kritik riktas ibland mot att kvalitativ data ger svårbedömda resultat och att giltigheten i studien därför kan vara svår att avgöra. Syftet med denna form av datainsamling är just att försöka nå insikter snarare än statistisk analys. Det kan därför vara svårt att generalisera kring slutsatser dragna utifrån undersökningar med kvalitativa data (Bell, 2000).

För att möta behovet av datainsamling och samtidigt uppfylla studiens syfte har en ansats kallad *Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design* valts. Enkelt fall innebär i denna studie att en enskild individ är respondent. En kort beskrivning av aktionsforskning samt experiment som metod följer nedan.

4.1.1 Aktionsforskning genom ”Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”

Aktionsforskning kännetecknas av dels ett möte mellan praktik och teori, dels en ansats som tar utgångspunkt i ett samarbete mellan forskare och praktiker där viljan är att problematisera och verka för utvecklande förändring. Detta innebär att vilja utveckla och förändra den aktuella verksamheten, men även att komma underfull med hur denna förändring går till och vad som händer under processens gång. ”aktionsforskning innebär därmed en relation mellan tänkandet om praktiken och handlandet i praktiken” (Rönnerman, 2004. s13). Grundläggande delar för processen är att i egenskap av praktiker ställa frågor till praktiken, iscensätta en passande intervention, därefter iaktta och följa processen samt att reflektera över vad som sker. Relationen mellan handlandet och reflektionen över skeendet möjliggör större förståelse av det som sker och därmed en bra utgångspunkt vid behov av förändring i en verksamhet (Cohen, L & Manion, L, 2000). Centrala begrepp inom aktionsforskningen och dess process är de olika stegen planera – agera – observera – reflektera (Rönnerman, 2004).

Vanligen utgår vetenskaplig verksamhet från en beskrivning av verkligheten och kan förekomma i olika sammanhang och utformas på många olika sätt (Cohen, L & Manion, L, 2000). I fall där det är av intresse om en viss intervention kan vara till nytta för en individ eller verksamhet kan experiment vara ett lämpligt tillvägagångssätt. Till exempel om man vill veta hur påverkan av attityder genom en intervention fungerar, kan pre-post-experimentell design vara ett alternativ (Ibid). Nedan ses symbolen för en klassisk variant.

I den följande beskrivningen används symboler för att beskriva skeenden i processen av en pre-post-experimentell design. Den första symbolen O1, står för undersökande av ett utgångsläge av en process exempelvis gällande attityder, hos en individ eller i en verksamhet. Nästa symbol X, innebär ett tillfälle av påverkan gällande ett experiment. Det skulle kunna vara en utbildning omfattande några veckor inom en verksamhet, i syfte att åstadkomma ändrade attityder hos en individ eller inom en grupp i en viss fråga. Den sista symbolen O2, står för uppföljande av det experiment som föregåtts. I detta skede undersöker forskaren återigen exempelvis attityder hos en individ eller i en grupp med samma förfarande som vid O1, för att utröna om experimentet X, har förändrat individens eller gruppens attityder i en viss fråga (Cohen, & Manion, 2003). I fall där attityder till synes har ändrats efter det utvalda experimentet kan det vara frestande att lägga tillit just till den intervention som utförts. När det är fråga om exempelvis biokemiska eller fysiologiska experiment där man kanske kan se förändringen med blotta ögat är det lättare att vara säker på tillförlitligheten. Vad gäller människors uppfattningar och attityder finns det förmodligen många andra tänkbara omständigheter som kan tänkas ha spelat in under interventionen som forskaren bör ta hänsyn till (Ibid.).

4.2 Datainsamling

Valet av metod styrs vanligen av syftet och det man vill uppnå med undersökningen (Bell, 2000). Enligt Kvale (1997) syftar intervju till att söka tolka meningen hos centrala teman i den intervjuades livsuppfattning, inte allmänna åsikter. Intervjun bjuder forskaren att få ta del av hur andra människor uppfattar sin omvärld, höra deras åsikter och uppfattningar om familjeliv, drömmar och förhoppningar och om den egna arbetssituationen. Intervjun erbjuder ett samspel mellan två individer med gemensamt intresse att tillägna sig själv och omvärlden kunskap(Ibid.).

4.2.1 Halvstrukturerad intervju

Då det till en del handlade om kartläggning av en individs tankestrategier valdes halvstrukturerad intervju för datainsamling i den första fasen. Halv strukturerad intervju ger intervjuaren garantier om att aktuella teman av intresse för studien kommer med, något som inte kan säkras i en helt ostrukturerad intervju då samtalet styrs helt av respondentens intressen. Vid en strukturerad intervju skulle den inskränkta friheten av respondentens egna tankegångar kunna hindras att gå in på en djupare nivå eftersom intervjuerna då utgår från färdiga frågeställningar (Kvale, 1997). Halvstrukturerad intervju valdes i syfte att på ett djupare plan kunna följa med i tankegångar (Ibid), utan att styra respondenten, vilket var av intresse för studien.

4.2.2 Synliggörande av data i Complador

I nästa skede valdes att överföra insamlad data från intervju till ett webbaserat pedagogiskt verktyg i syfte att stärka och tydliggöra insamlad data från intervjun.

Syftet med detta förfarande var att bilden av strateginätet som växer fram i det pedagogiska verktyget av respondentens tänkta strategier möjligen synliggör och därmed förtydligar hur olika medvetna eller omedvetna antaganden och strategier hänger ihop med eventuella värden inom organisationen eller hos individen och påverkar processer (Cardell, 2004. Molander, 2000). Detta förfarande skulle kunna underlätta processen i fall där det finns behov av förändringar i organisationen.

4.2.3 Intervjuguide

Steinar Kvale (1997) menar att det kan vara en fördel att använda sig av en så kallad intervjuguide då det underlättar det tematiska styrandet av hur intervjun utvecklas (Ibid). Med medvetande att utforska respondentens värden, strategier och underliggande antaganden, utformades två frågeställningar menade att fungera som så kallade utgångsfrågor (Cardell, 1996) i syfte att ge stöd åt tankeprocessen för respondenten, samt några exempel på följdfrågor även de i syfte att underlätta det stöd intervjuaren behöver ge respondenten i tankeprocessen.

4.2.4 Urval

Med tanke på studiens syfte fanns ett krav att den person som deltog som respondent i denna undersökning har ett lönsamhetsansvar samt bedriver ledarskap i sin yrkesroll. Det var även en fördel om den utvalda personen har en längre tids erfarenhet av sin yrkesroll då erfarenhet underlättar tankeprocessen enligt Molander (2000).

4.2.5 Försöksperson

Då det ligger i aktionsforskningens natur att deltagare skall ha ett gemensamt intresse av det planerade ”projektet” och en vilja till förändring (Rönnerman, 2004), föll det sig naturligt att tacka ja till en blivande respondent vilken själv delgav intresse för att delta i studien. Hon (försökspersonen kommer fortsättningsvis att kallas Anna) har ungefär sex års erfarenhet av lönsamhetsansvar samt fyra års erfarenhet av ledarskap på ett medelstort företag i mellan Sverige tillhörande större internationell koncern. Anna arbetar som arbetsledare på så kallad mellannivå på arbetsplatsen. Hon bedriver ledarskap och har ansvar för 20 personers fysiska och psykiska arbetsmiljö, men hon har samtidigt en arbetsledare som tar beslut på en mer övergripande nivå. Då denna undersökning inte rymmer något genusperspektiv har ingen uppmärksamhet lagts vid att Anna är kvinna.

4.3 Transkribering och analys

Analys av intervjuer sker vanligen efter att man överfört de bandade intervjuerna till skrift, så kallad transkribering (Kvale, 1997). Materialet vilket är en konstruktion av de bandade intervjuerna räknas efter transkriberingen till det enda pålitliga empiriska datamaterial för intervjuprojektet (Ibid). Utskrivning av de bandade intervjuerna gjordes av intervjuaren. Överföringen från bandad intervju till text skedde ordagrant med några undantag av pauser samt uttryck av typiskt talspråk. Efter avslutad intervju påbörjades överföringen av bandinspelning till skriftlig text omgående för att intervjuaren inte skulle gå miste om minnet av sinnesstämningar och dylikt. Efter avslutad intervju och transkribering påbörjades analysarbetet. En sammanfattning av för syftet relevanta data skrevs. Detta för att lättare få en helhetsbild av hur respondenten tänker och samtidigt se om det fanns återkommande ställningstaganden, vilka kunde tyda på att respondenten arbetar utefter specifika värden och antaganden när det gäller att kombinera lönsamhetsansvar med eventuellt hälsofrämjande ledarskap. Betydande strategier och ”värden” i texten markerades och fördes samman i teman för att senare överföras i dataprogrammet Complador i syfte att synliggöra hur dessa strategier och värden hänger samman och påverkar varandra. Efter tillfälle två då själva experimentet ägde rum, gjordes en analys av

hur respondentent upplevde att se sitt strategiska tänkande tematiskt uppsatt i dataprogrammet. Därefter gjordes en analys av det resonemang kring vad ett hälsofrämjande ledarskap innebär i sammanhanget. Efter tillfälle tre analyserades om eventuella förändringar av det strategiska tänkandet utvecklats. Efter fjärde tillfället gjordes en analys av om det fanns varaktighet i den eventuella förändring av det strategiska tänkandet som skett.

4.4 Genomförande av ”Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”

Som tidigare nämnts har en typ av aktionsforskning kallad ”Enkelt fall aktionsforsknings-experimentell design”, använts i denna studie. Studien har delats upp i fyra datainsamlingstillfällen, ett inledande tillfälle för att insamla data av ett nuläge i form av en halvstrukturerad intervju, ett andra tillfälle där ett experiment genomfördes samt två efterföljande intervjutillfällen med samma tema som inledningsvis i syfte att utforska om det strategiska tänkandet möjligen förändrats efter experimentet till ett mer hälsofrämjande ledarskap och om det finns någon hållbarhet i den eventuella förändringen. Intervjuerna utfördes i en lugn ostörd miljö på varierande platser. Respondentent fick själv välja utifrån de behov som fanns för tillfället eftersom det enligt Trost (1993) är av vikt att den som intervjuas inte försätts i underläge. Några exempel på platser var respondentens arbetsrum, hemma hos respondentent. Intervjun spelades in på band samtidigt fördes anteckningar för att markera återkommande strategier i syfte att underlätta det väntande analysarbetet samt ha möjlighet att tematiskt sortera.

Steg 1. Vid första tillfället genomfördes en halvstrukturerad intervju som varade cirka en timme. Respondentent kallad Anna, fick en så kallad öppningsfråga, vilken löd - *Vad gör du för att skapa lönsamhet i verksamheten?* För att hjälpa till att komma vidare i tankeprocessen ställdes senare följdfrågor som exempelvis - *Vad syftar det till?* eller - *Varför då?* eller - *Hänger det samman med något annat?* Efter en stund ställdes den andra öppningsfrågan vilken löd - *Vad gör du för att skapa en hälsofrämjande miljö?* Intervjuförfarandet följde samma mönster som vid den första öppningsfrågan med ovan nämnda följdfrågor. Intervjuaren valde att inte fråga respondentent hur hon kombinerar dessa ansvarsområden med tanke om att det skulle kunna försvåra tankeprocessen. Därför analyserades hur respondentent kombinerar dessa områden av intervjuaren i efterhand. Efter intervjun och transkribering gjordes en analys av resultatet där bärande delar fördes in i det pedagogiska verktyget Complador. Småningom kunde urskiljas ett ”nät” av det strategiska tänkande vilket framkom vid intervjun. Därefter skrevs resultat och analys med en sammanfattande analys av det insamlade datamaterialet.

Steg 2. Vid andra tillfället efter en vecka, då själva experimentet ägde rum visades det strateginät som byggts upp i Complador av Annas strategiska tänkande. Därefter visades ett strateginät uppbyggt i Complador vilket synliggjorde de faktorer man i forskning kommit fram till är betydande vad gäller ett hälsofrämjande ledarskap och vad det innebär. Där fick Anna ta del av hur man kommit fram till att vissa behov bör bli tillgodosedda och därmed är ett visst strategiskt handlande nödvändigt i en organisation, för att arbetsmiljön ska kunna vara hälsofrämjande och bringa lönsamhet. Därefter lades de båda strateginäten bredvid varandra för en jämförelse vilket lade grunden till ett resonemang om hur olika strategier hänger samman samt hur de påverkar och i vissa fall motverkar varandra. Då aktionsforskning innebär en relation mellan tänkandet om och handlandet i praktiken, uppstod en situation där forskaren manades till ytterligare en frågeställning gällande strategier för att öka och förbättra kommunikationen på avdelningen. Forskaren frågade respondentent ”*Hur skulle ni kunna förbättra kommunikationen mellan din chef och dig? Skulle ett avstämningsmöte en gång i veckan hjälpa er att få ett tydligare ledarskap?*”

Steg 3. Två veckor senare vid tredje tillfället genomfördes en halvstrukturerad intervju på liknande sätt som vid det första intervjutillfället. Samma utgångsfrågor och följdfrågor användes. Intervjun varade i ca 20 minuter. Efter intervjun och transkribering skrevs ett resultat med en tillhörande jämförande analys där intervjuaren utforskade om och i så fall hur insamlad data från intervjutillfälle tre förändrats i jämförelse med den första intervjun som gjordes.

Steg 4. Efter en vecka vid fjärde tillfället genomfördes en halvstrukturerad intervju per telefon på grund av tidsbrist hos respondenten. Intervjun genomfördes på liknande sätt som vid första och tredje tillfället med samma frågeställningar som tidigare. Intervjun varade i ca 10 minuter. Under intervjun skrev intervjuaren ned respondentens svar på papper då bandspelare utgick som alternativ. Efter intervjun skrevs ett resultat med tillhörande analys där intervjuaren utforskade om det fanns likheter i det strategiska tänkandet från den tredje intervjun eller om det skett någon förändring.

4.4.1 Översiktligt arbetsflöde över genomförandet av ”enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”.

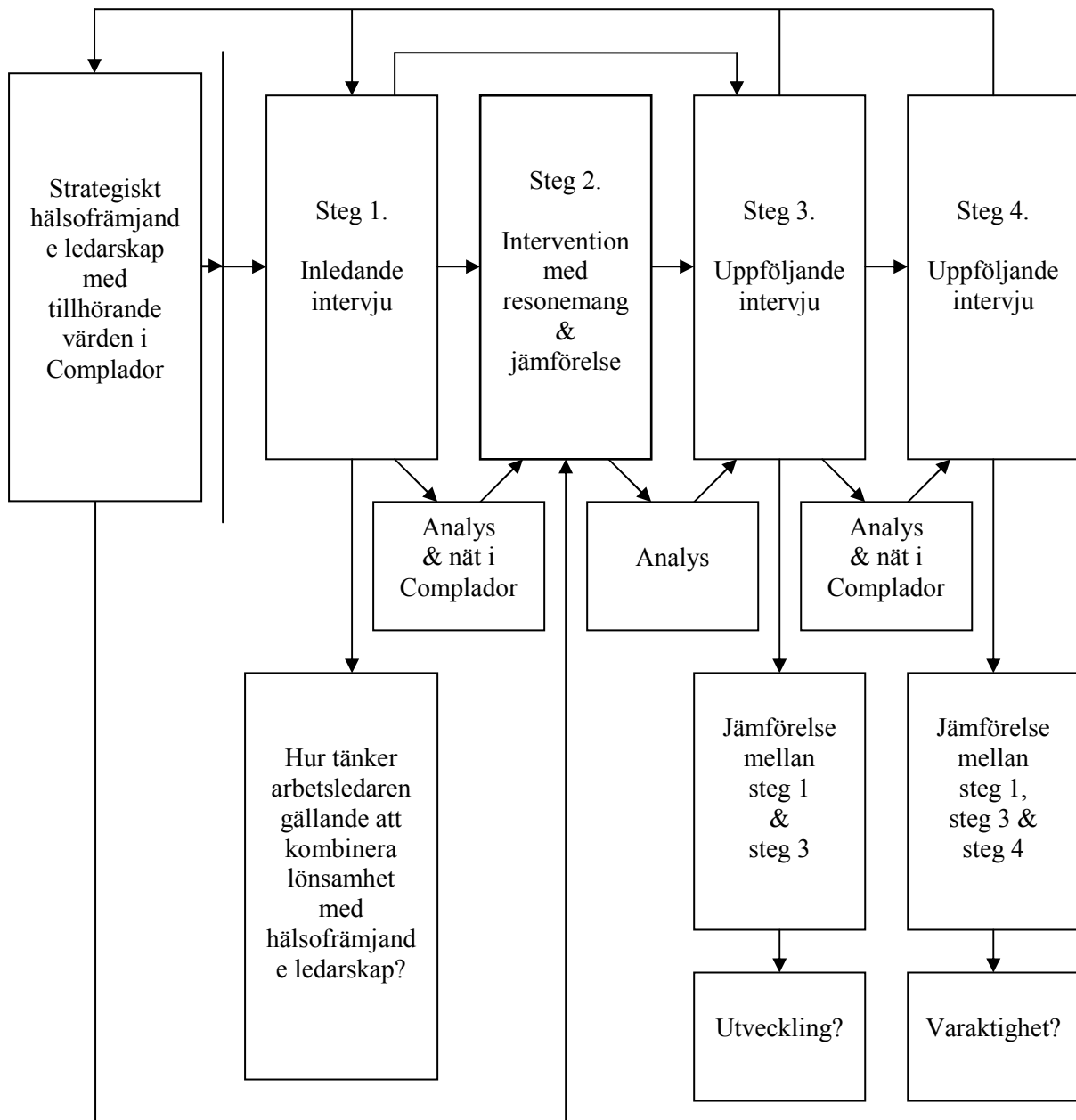


Fig.2 Översiktligt arbetsflöde över genomförande av ”Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design”.

4.5 Reliabilitet och validitet

Innebörden av reliabilitet är pålitlighet eller noggrannhet. Validitet betyder giltighet eller överensstämmelse. Begreppen har en högre grad av relevans när det gäller kvantitativa data, men kan även gälla för kvalitativa data (Bell, 2000). Om man mäter samma aspekt av verkligheten vid upprepade tillfällen och får liknande resultat, har man nått en hög grad av reliabilitet. Enligt Trost (1993) sägs reliabilitet bygga på en hög grad av standardisering vid forskningstillfället, vilket blir en aning egendomligt i sammanhang med datainsamlande av kvalitativ data då denna typ av datainsamling sägs bygga på en låg grad av standardisering (Ibid).

I denna studie har eftersträvat att omhänderta och att tolka insamlade data på ett så rättvist sätt som möjligt. De tre intervjuerna vilka alla hade samma syfte, utgick ifrån samma intervjuguide för att nå en hög grad av standardisering vid utgångsläget av intervjuerna. Vid aktionsforskning finns en strävan mot förändring vid behov. Det innebar i detta sammanhang ett intresse av om förändring skedde efter det planerade experimentet och därmed kan anses att studiens syfte inte är att ha en hög reliabilitet. När det gäller validitet menar man vanligtvis att frågorna skall mäta just det de är ämnade att mäta (Trost, 1993). I denna studie innebar det en strävan mot att frågorna som ställdes vid intervjutillfällena gav svar på hur respondenten tänker när det gäller att kombinera lönsamhetsansvar med ansvar över arbetsmiljö i verksamheten. Frågorna utformades utifrån inspiration av Molanders (1993) tankar om ”Kunskap i handling”, Antonovskys teori (Antonovsky, 1991) om Känsla av sammanhang samt delar av Cardells (2004) tankesätt vid införande av data i webbapplikationen Complador. Det faktum att data synliggjorts och analyserats av både författaren och respondenten i Complador ökar möjligen validiteten en aning.

4.6 Etik

Enligt Vetenskapsrådets etiska forskningsprinciper, antagna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet i mars 1990, föreligger krav på hur forskning skall bedrivas vilket syftar till att bistå med normer för förhållandet mellan forskare och respondent. Nedan följer de fyra huvudkrav vilka innefattar det grundläggande individskyddskravet vilka är gällande i denna studie (Forskningsetiska rådet, 1990).

1. Informationskravet: Informationen till undersökningsdeltagaren skall omfatta undersökningens syfte och alla de inslag i den som rimligen kan tänkas påverka den berörda individens villighet att delta. Vederbörande skall därvid upplysas om att deltagandet är frivilligt och att om rätten att avbryta sin medverkan (Forskningsetiska principer, 1990). Jag har i denna studie informerat vederbörande både muntligt och skriftligt via missivbrev vilket syfte jag har haft med studien och hur jag har tänkt gå till väga.

2. Samtyckeskravet: Forskaren skall inhämta undersökningsdeltagarens samtycke att medverka i undersökningen (Ibid.). Undersökningsdeltagaren har blivit tillfrågad muntligen och skriftligen om hon önskar delta i studien. Hon har informerats om möjligheten att när som helst avstå från fortsatt medverkan.

3. Konfidentialitetskravet: Uppgifter om alla i undersökningen ingående personer ska ges största möjliga konfidentialitet och alla uppgifter ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem. Alla uppgifter i rapporten skall presenteras så att enskilda människor ej kan identifieras av

utomstående (Ibid.). För att ta hänsyn till konfidentialitetskravet nämns inte deltagarens namn eller ålder, ej heller arbetsplatsens belägenhet. Dessa data var heller ej viktig i denna studie.

4. *Nyttjandekravet*: Uppgifter om enskilda personer får endast användas i forskningsändamål (Ibid.). Detta har tillämpats genom att intervjuerna och det transkriberade materialet enbart används för att besvara undersökningens syfte.

5. RESULTAT OCH ANALYS

Denna studie innefattar flera delmoment vid insamlande av data, intervju, intervention i form av ett experiment, samt två uppföljande intervjuer. För att åstadkomma en tillfredställande helhetsuppfattning redovisas en sammanfattning av varje mötestillfälle med en tillhörande analys indelat i teman utifrån de strategier som utkristalliserats. Till varje tema följer en förtydligande bild ur dataprogrammet Complador. Kapitlet avslutas med de slutsatser som framkommit av resultatet.

Nedan kan läsaren tillsammans med den tillhörande texten av resultatet följa delar av det strateginät som byggts upp i dataprogrammet Complador utifrån Annas strategiska tänkande. Strateginätet är uppdelat i delar utifrån de teman som följde det strategiska tänkande Anna delgav vid intervju.

Steg 1. Sammanfattning av första intervjutillfället

Vid inledningsskedet av intervjun ombads Anna berätta hur hon gör för att skapa lönsamhet. ”Jag tänker på att hålla nere kostnader för vår funktion. Vi är ju en servicefunktion för andra funktioner som mer ska tjäna pengar och om jag ser till att alla som jag ansvarar för gör rätt och kan tillgodose deras behov av ekonomisk uppföljning så kan de koncentrera sig på sitt, det blir en tidsbesparing”.

Tydliga strukturer som strategi med tillhörande värden

Anna började att tala om sitt övergripande ansvar som chef över den avdelning hon arbetar på. Hon nämnde tidsbesparing, ett väl använt effektivitetsuttryck, men hon beskrev även hur hon ”ser till att alla gör rätt”, och då framkom att ”vi använder oss av ett system som gäller hela koncernen där alla enheter följer samma struktur för att behov skall kunna tillgodoses på bästa sätt”. Det visade sig att man på företaget har arbetat fram en modell för information och genomförande med en enhetlig struktur gällande alla enheter med liknande funktion för att underlätta hanterandet av de arbetsuppgifter man ålagts.

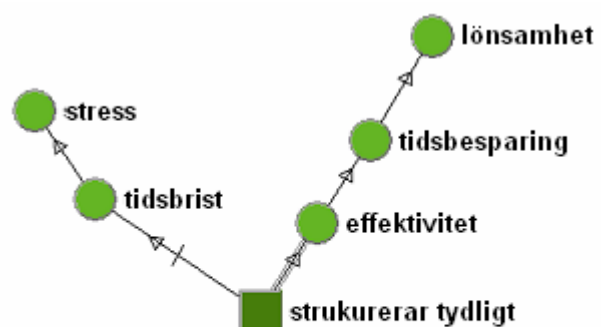


Fig. 3: Tydliga strukturer som strategi med tillhörande värden.

Anpassar fysisk arbetsmiljö som strategi med tillhörande värden

Ur intervjun kunde urskiljas att man på avdelningen stött på problem med att försöka vara så kostnadseffektiva som möjligt. ”Vi har på senare tid börjat tänka om lite när det gäller datorer och ergonomi och sånt. Förr kunde en del ha gamla datorer - en gammal dator kan sno tid så du inte hinner med jobbet! Det har vi ändrat på nu- ingen får en helt ny dator om det finns bra begagnade men det ska finnas en viss prestanda”.

Anna uttryckte både i tal och med ansiktsuttryck en medvetenhet om hur viktigt hon tyckte det var att medarbetare får förutsättningar att göra ett bra arbete. Hon berättade vidare hur hon försökte skapa en så väl anpassad skrivbordsplats med väl fungerande teknologi som möjligt för varje individ i syfte att underlätta deras arbetsuppgifter och samtidigt eliminera onödiga, tidsförspillande moment i medarbetarnas arbete, samt en medvetenhet om att inte lägga onödiga pengar på ny utrustning.

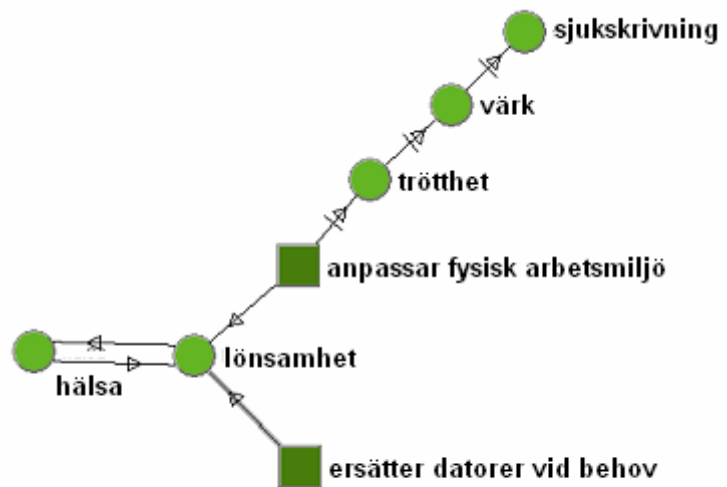


Fig. 4 : Anpassar fysisk arbetsmiljö som strategi med tillhörande värden.

Hon berättade vidare hur hon försökte skapa en så väl anpassad skrivbordsplats med väl fungerande teknologi som möjligt för varje individ i syfte att underlätta deras arbetsuppgifter och samtidigt eliminera onödiga, tidsförspillande moment i medarbetarnas arbete, samt en medvetenhet om att inte lägga onödiga pengar på ny utrustning.

”Vi har tittat på ergonomin på varje medarbetares arbetsplats- att skrivbordsskivan är i rätt höjd och att stolen passar”. ”Vi hade flera som gick runt med ont i huvudet och nacken och det gjorde att vi bad en ergonomkonsult att komma hit och hjälpa oss. Om vi inte satsat på det hade säkert flera blivit sjukskrivna och det kostar ju också pengar!” Anna berättade om erfarenheter av att medarbetare haft värk som småningom lett till återkommande sjukfrånvaro. Hon sade sig se ett tydligt samband mellan ohälsa och förlorad lönsamhet genom kostnader på grund av sjukfrånvaro och utebliven arbetsinsats.

Lyssnar som strategi med tillhörande värden

Anna uttryckte även en medvetenhet om vikten av att ta medarbetares yttranden på allvar då hon sade att ”det är ett måste att vara lyhörd och att göra något åt saker om man ska behålla medarbetarnas förtroende – och även att följa upp – för att visa att man bryr sig”. Hon beskrev hur hon själv upplevt chefer som negligerat medarbetares behov och åsikter och att det har fått negativa konsekvenser för motivationen då många tappar tempo när känslan av delaktighet sjunker, en beskrivning som tar upp om hur viktig det är med en öppen dialog där man skapar en gemensam förståelse för hur organisationen skall nå sina mål. Anna har som säkert märkts av den uppmärksamme läsaren redan beskrivit hur hon ständigt kombinerar strategier för underlättande av lönsamhet med ett arbetsmiljötänkande närvarande. När sedan Anna får frågan hur hon gör för att skapa en hälsofrämjande miljö, tog hon upp vikten av att vara lyhörd.

”Alla kommer inte och klagar om det är något, de uttrycker det i



Fig. 5 : Lyssnar som strategi med tillhörande värden.

större sammanhang och sånt måste jag vara lyhörd för – de har ofta inte jobbat så länge men känner stöd av andra medarbetare och uttrycker laddade ord i skydd av dom”.

Kommunicerar som strategi med tillhörande värden

Hon kom in på värdet av en god kommunikation för främjande av förståelsen för arbetets struktur, vilket har en skyddande effekt mot misstänksamhet och otrygghet. ”Jag tar kontakt och frågar, det är viktigt att vara tydlig och ställa frågan till den som berörs så att det inte uppstår misstankar.” ”En klassiker som man ofta har hört är - Här får man aldrig veta nåenting! Jag försöker sedan göra något åt saker för att visa att det är viktigt med delaktighet”. Anna uttryckte att pressen ovanifrån var stor på henne. Kraven var höga och det var många gånger svårt att få gehör för medarbetarnas behov. ”Jag försöker föra deras talan men det är ibland svårt”. Kommentaren ”här får man aldrig veta någonting” väckte nyfikenhet

över om de strategier hon använde sig av på något vis var motarbetade och på en följdfråga berättade hon om hur stora förändringsprocesser i organisationen lett till dubbelarbete för alla medarbetare på den avdelning hon ansvarade för. Nya system skulle ersätta de befintliga vilket fick till följd att båda systemen var igång under omorganisationen. ”Det är jobbigt för medarbetarna – den psykosociala miljön blir lidande”. ”Det visar sig med irritation, koncentrationssvårigheter - man gör jobbet men det finns ingen arbetsglädje”.

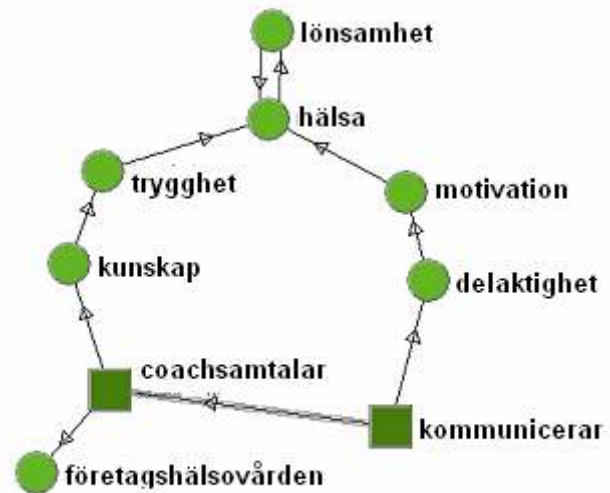


Fig. 6: Kommunicerar som strategi med tillhörande värden.

Coachsamtalar som strategi med tillhörande värden

”För ett tag sedan tog vi hjälp av företagshälsovården och en psykolog som har coachsamtal med några av oss. Vi har två stycken sjukskrivna som har gått in i väggen så vi var tvungna att få in hjälp, det är jättebra.” ”Personalen är vår största tillgång - vi måste vara rädd om det!” (Se fig.6).

Kommunicerar bristfälligt med närmaste arbetsledaren vilket ger motverkande konsekvenser

Anna uttryckte att det fanns en vilja att tillgodose medarbetares behov därför har man tagit hjälp utifrån, men uppfattningen var att kommunikationen mellan Anna och hennes chef hade brister. "Vi ska prioritera, men man lyfter inte bort arbete från vår avdelning".

Anna berättade sedan om sina antaganden kring varför hon ofta kände sig som om hon "bollas runt av ägaren till projektet", som för övrigt var hennes närmsta chef. "Jag har ofta tilldelats det ena efter det andra och till slut kändes det som att det här håller ju inte - då sade jag ifrån". En beskrivning följde om hur medarbetar sällan får svar på förfrågningar i tid samt hur hennes egna krav på förstärkning av resurser negligerats. Anna antog att även hennes chef var så pressad att hon inte hann med sina ansvarsområden. Hon berättade vidare att hon kanske skulle få en kollega till hjälp som kunde avlasta henne då hon tillsammans med samtalscoachen kommit fram till att hon låg i riskzonen för att hamna i stressrelaterad ohälsa.

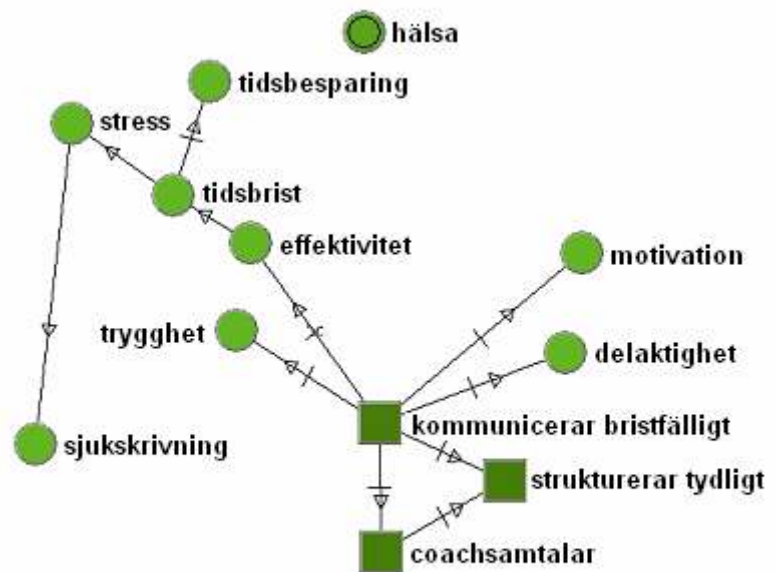


Fig. 7: Kommunicerar bristfälligt med närmaste arbetsledaren vilket ger motverkande konsekvenser.

Främjar arbetsglädje som strategi med tillhörande värden

Anna försökte fokusera på som hon kallade det mer positiva delar av att vara chef. "Men vi gör saker för att få arbetsglädje tillsammans också, vi har fredagsfika och turas om att bjuda, det är heligt!" "Sedan bjuder vi in eller åker och lyssnar på föreläsningar om bland annat motivation eller ståuppkomiker och där är det nog jag som driver på". Här uttrycktes hur Anna i rollen som ledare kände ansvar för att balansera upp en pressad arbetssituation med att finna strategier som skulle kompensera den avsaknad av arbetsglädje man drabbats av i denna arbetsrelaterade obalans. "På avdelningsmöten pratar vi sedan om

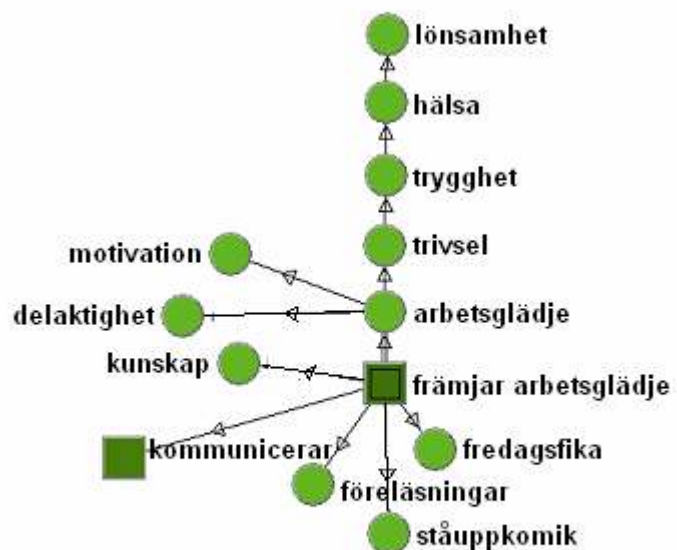


Fig. 8: Främjar arbetsglädje som strategi med tillhörande värden

de aktiviteter vi varit på och ventilerar- vad kan vi använda? Känner vi igen oss i något? Vi pratar en hel del att man kan välja inställning, men det funkar mindre bra när pressen är för hård, då hjälper bara återhämtning”. Här beskrevs hur man genom att återkommande diskutera erfarenheter försökte skapa en gemensam förståelse och därmed öka förmågan att sträva mot organisationens mål. Det visade sig dock fungera mindre bra när kraven överstigit förmågan att hantera situationen på ett sätt som givit upphov till stressreaktion.

Intervjun avslutades med att Anna berättade hur viktigt hon tyckte det var att skapa arbetsglädje och få personalen att trivas. ”Som jag sa tidigare - personalen är vår största tillgång och vi måste visa uppskattning. Det är stimulerande att se folk växa som individer - det är häftigt!”

Analys av respondentens (Anna) strategiska tänkande och uppbyggande av strateginät i Complador.

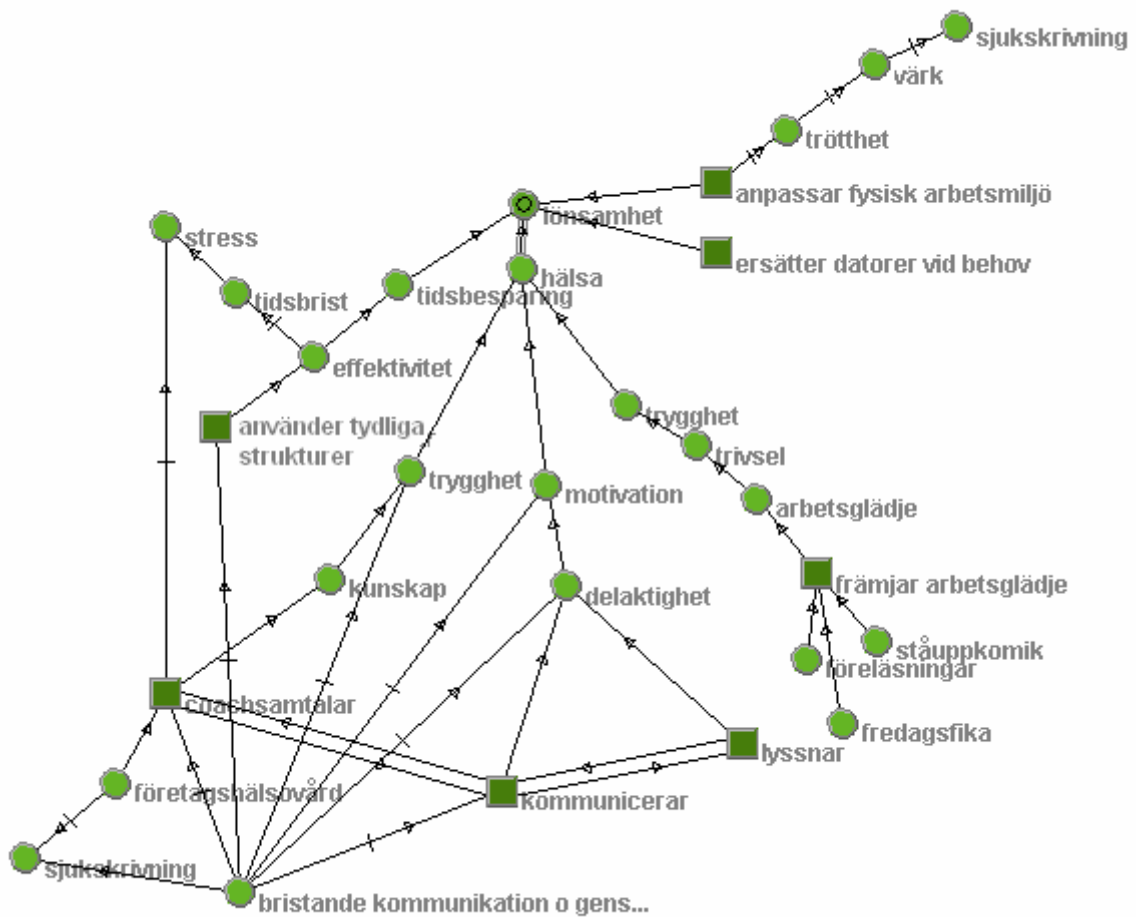


Fig. 9: Författarens tolkning av respondentens strategiska tänkande i dataprogrammet Complador.

Ur resultatet kan utläsas hur Annas strategiska tänkande utformats av värden som hon fann betydande för verksamheten. De strategier hon valt är i denna text kursiverade för att läsaren skall kunna återfinna dem i det tillhörande strateginät vilket byggts upp efter intervjun.

I strateginätet kan följas hur Anna skapat effektivitet genom att förse medarbetare med information och kunskap i form av *tydliga strukturer* som gör det möjligt att utföra arbetet på ett tillfredställande sätt, vilket har betydelse för funktioner kopplade till denna enhet. Tydliga strukturer ger enligt Theorell (1990) och Antonovsky (1991) inget större utrymme för självbestämmande men den förser individen med de förutsättningar som krävs för att göra ett gott arbete samt förebygger tidsbrist och stress, vilket är en annan viktig faktor för tillfredställelse vid arbete. Anna såg även ett värde i att ha goda relationer inom gruppen, vilket har en skyddande effekt vad gäller missförstånd, misstänksamhet som kan leda till otrygghet (Ljusenius, 1999). Därför strävade hon efter att *kommunicera* tydligt och rakt i syfte att skapa delaktighet och motivation.

En annan strategi vilken nämndes i sammanhanget var hur Anna *Lyssnar* på medarbetare och försökte vara lyhörd för de behov som fanns också det för att främja delaktighet och motverka att misstänksamhet får fäste. Ett värde som verkade mycket viktigt för Anna var arbetsglädje vilket syntes genom att hon hade flera strategier för att just *skapa arbetsglädje*. De har fredagsfika varje fredag för att skapa en ”helig stund”, som hon uttryckte det. Hon anordnade olika föreläsningar och ståuppkomiker för att öppna upp för skratt och självinsikt. Anna menade att känslan av arbetsglädje ökar trivsel och trygghet och därför är det jätteviktigt.

Belastningsbalansen är som tidigare nämns i bakgrunden en viktig faktor när det gäller hanterbarhet i arbetslivet. Känslan av att kunna hantera sin situation är vidare nära sammankopplad med motivationen att vilja engagera sig (Antonovsky, 1991). När arbetsbelastningen överstiger förmågan att hantera ålagda uppgifter uppstår en obalans hos individen med typiska stressymtom som följd (Arnetz, 2002 & Siegrist, 1996). På senare tid har man haft kontinuerlig kontakt med företagshälsovården och en beteendevetare i syfte att motverka den stressrelaterad ohälsa flera på avdelningen drabbats av. Det har lett till att flera medarbetare inklusive Anna själv har gått på *coachsamtal* hos den nämnda beteendevetaren.

Upprätthållande av hälsa hänger enligt Menckel (2001) samman med i vilken utsträckning omgivande miljö lägger resurser på att tillgodose individens behov. Kontroll över situationen samt stöd från arbetsledning och andra medarbetare kan fungera som en buffert mot höga krav. Av Annas berättelse, framgick att det fanns brister i kommunikationen mellan Anna och hennes närmaste chef, och hur det fick konsekvenser även för övriga medarbetare. Detta faktum motverkade troligen de hälsofrämjande strategier vilka nämns ovan, vilket påverkade deras känsla av hanterbarhet, och innebär förmodligen till en del att Annas strävan att skapa en bra arbetsmiljö försvårades av den bristande kommunikation hon och medarbetarna upplevde med Annas närmaste chef.

Anna nämnde att hon ganska ofta känt sig otillräcklig då hon fått ta sig an det ena efter det andra utan att egentligen hinna med sina uppgifter tillfredställande, men när hon sedan sade ifrån ändrades hennes förutsättningar till det bättre. Detta skulle kunna tolkas som att Anna saknade den grad av känsla av empowerment (Starrin, 2001) eller självtillit som krävs för att kommunikationen skall ske tillfredställande med hennes närmaste chef, något som kan komma att utvecklas i och med de ovan nämnda coachsamtalen. Av resultatet framgick inte om man på företaget återkommande haft ledarskapsutbildningar där koncentrationen ligger på att öka utvecklingen mot effektivitet och hälsa liknande det upplägg SLOT-modellen (Johnsson, Lugn &

Rednex, 2003) erbjuder, men enligt det som framkommit av denna analys, finns ett behov av att främja en god kommunikation och möjligen att stärka relationen mellan Anna och hennes chef i syfte att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö för alla inblandade.

Steg 2. Sammanfattning av andra tillfället då experimentet ägde rum.

Under tiden Anna bekantade sig med det strateginät som byggts upp i Complador utifrån den första intervjun uttryckte hon igenkännande i de begrepp hon läste på utskriften av skärmbilden.

”Egentligen är det ju självklarheter eftersom vi använder de här uttrycken mycket, men att se de här orden och se hur de hänger ihop blir ju bra”. ”Om man inte är medveten om hur allt hänger samman är det ju en hjälp att se det så här”. Efter en stund fick hon ta del av det strateginät vilket visade de värden och strategier man genom forskning hävdar är betydelsefulla i en hälsofrämjande organisation. Tillsammans kunde vi konstatera att de flesta av dessa betydelsefulla värden och strategier vilka fanns med i det strateginät utformat utifrån vetenskapliga rön, återfanns även i det strateginät vilket byggts upp utifrån Annas strategiska tänkande. Anna berättade att hon upplevde att strategierna för effektivitet, tydlighet, struktur, strategier för skapande av socialt värde, fungerade bra. Senare vid jämförelse mellan de båda strateginäten koncentrerades reflektioner runt det specifika problem vilket benämndes ”bristande kommunikation och gensvar” i Annas nät. Från ringen med denna benämning gick det så kallade ”motverkar pilar”, det vill säga pilar som visar hur detta problem har en hämmande eller direkt motverkande effekt på de värden och strategier man antagit för främjande av en god arbetsmiljö där meningen är att människor skall trivas och utvecklas. ”Jag ser ju det, att vi gör så mycket bra saker – det är så synd att min chef inte tänker så”. Därefter följde en berättelse av hur Anna med flera uppfattade problemet med den bristande kommunikationen och det uteblivna gensvaret från chefen mycket störande. ”Sedan januari har vi inte haft några avdelningsmöten - det blir ju kaos!” ”Folk omplaceras utan att få veta det i förväg, de till och med tvivlar över sin existens – det är hemskt!” Anna resonerade kring problemet och kom fram till att hennes chef nog ofta ”agerar i farten utan att hinna tänka”.

Även vid detta tillfälle fokuserades uppmärksamheten från Annas sida på problemet med den bristande kommunikationen med hennes närmaste chef. I resonemang om hur kommunikationen dem emellan skulle kunna stärkas uttryckte Anna att de har för olika åsikter vad gäller människosyn och innebörden av arbete. Hon berättade vidare hur hon diskuterat med sin chef om detta och att hon stärkts i denna fråga efter de coachsamtal hon haft. *”En del människor lägger hela sin identitet i arbetet och det gör inte jag, jag har sagt till att min chef inte får lägga sina värderingar på mig, jag vill ha ett privatliv också!”*

Samtalet avslutades med att Anna berättade om planer på att anställa en resurs som skulle komma att avlasta hennes chef. Annas uttryckte då en förhoppning om att denna person skall bli chef mellan henne och den nuvarande chefen. *”Vi har träffats vid några tillfällen och jag tror att vi skulle kunna ha en bättre dialog, det skulle vara så skönt för alla på avdelningen”*.

Sammanfattande analys av experimentet vid andra tillfället

Anna upplevde det positivt att se hur hennes strategiska tänkande och handlande hängde samman när hon såg dem uppsatta tillsammans som en ”karta” av ord i Complador. Hon var vidare positivt överraskad och stärktes av att många av de strategier som hon använde sig av kunde kopplas till hälsofrämjande strategier. Detta synliggörande i Complador av det strategiska tänkande Anna använde i sitt ledarskap gav henne en möjlighet att medvetandegöra och reflektera över hur hon tänkte och handlade samt varför. Detta får stöd av Molander (1993) som menar att reflektion är av vikt vid utvecklande av sina egna mänskliga värden. Anna gav även uttryck för besvikelse över att de strategier vilka var menade att stärka effektiviteten och få människor att må bra motverkas av den bristande kommunikation som förelåg mellan Anna och hennes chef. Cardell (2004) hävdar att människor tänker ut strategier för att tillmötesgå vederbörandes underliggande antaganden och värden. Detta i syfte att uppnå en balanserad helhet. När något stör eller om strategierna man valt inte stämmer överens med underliggande antaganden och värden i den berörda helheten uppstår obalans. Uteblivna avdelningsmöten sedan januari, beslut som tagits över berördas huvud vilket fått dem att tappa självförtroende talade för att avdelningen befann sig i en obalans som fick betydande konsekvenser för de inblandade. Utifrån kan Annas chefsroll ifrågasättas då hennes strävan och strategiska handlande inte fick någon hävstång eftersom hennes chef i sin tur hade andra värden som styrde det strategiska tänkandet. I resonemang om hur kommunikationen dem emellan skulle kunna stärkas och utvecklas till något mer förtroendefullt förhållande där Anna skulle kunna få större utrymme att leda sina medarbetare framkom att förhållandet var närmast konfliktfyllt vid det här laget vilket gjorde att Anna hellre vill skapa ett avstånd mellan sig och sin chef.

Steg 3. Sammanfattning av den tredje intervjun

Vid inledningsskedet av intervjun tillfrågades Anna hur hon gör för att skapa lönsamhet i verksamheten, precis enligt inledningen av det första intervjutillfället.

”Jag satsar på sånt som personalen mår bra av – det höjer arbetsglädjen och det är bättre att satsa på friskvård än sjukvård för det är billigare”. Anna beskrev sedan hur hon försökte stötta sina medarbetare med bekräftelse för gott arbete när hon såg att det behövdes. Med enkla medel har man på senaste tiden försökt göra ”kul saker tillsammans” för att medarbetarna skall känna sig värdefulla ...” Jag skickar ett mail om att vi ses den och den tiden i fikarummet och då överraskar jag dem med en spontan fikapaus, det är uppskattat”.

”En annan sak som är viktig är att hålla personalen informerad om vad som händer på avdelningen och runt omkring så att inte energi går åt till oro”. Anna berättade sedan vidare hur man på avdelningen kommit allt närmare det datum när hela koncernen skulle byta ut ekonomisystemet i organisationen och att denna förändringsprocess skapat oro hos många. Hon beskrev då hur hon upplever att de trivselaktiviteter alla gör tillsammans skapar trygghet och gör att personalen orkar vara effektiva trots att de var hårt pressade av att allt skulle fungera under tiden det nya systemet sattes i bruk. Hon berättade vidare hur hon försöker att lägga tid till att informera medarbetare kontinuerligt om förändringar för att undvika att känslor av osäkerhet sprider sig och blir till konflikter. Ljusenius (1999) menar att kunskap om situationen skapar trygghet och känsla av kontroll. En tolkning av citatet ovan är att Anna försökte skapa en hälsofrämjande miljö att arbeta i då hon ansåg att effektiviteten hos medarbetarna sjunker vid oro. Hon visade därmed även på en medvetenhet om värdet av lönsamhet i verksamheten.” Det

är jätteviktigt att lägga tid till att informera när det är rörigt, annars blir det lätt tolkningar som sprids som är helt upp åt väggarna”. Anna beskrev sedan hur hon upplevt att effektiviteten i arbetet tidvis avstannat när man inte ansett sig ha tid med att delge gruppen information. Vidare poängterades att känslan av delaktighet hos var och en i gruppen främjar sammanhållningen. ”Vi måste hålla ihop gruppen så att alla känner delaktighet i omorganisationen – det är viktigt för att folk ska orka kämpa sig igenom det här”.

Anna avslutade intervjun med att åter tala om hur hon kände sig motarbetad av sin chef som inte delade hennes åsikt om att det är viktigt att lägga tid på att informera medarbetare under själva omorganisationen. ”Hon tycker att sånt får vi ta sen när allt har kommit i ordning – att folk får stå ut så länge, men jag har lättare att stå på mig nu när jag har haft coach-samtal, de stärker mig i min övertygelse om att människorna är våra bästa resurser och vi måste satsa på dem för att lyckas med det här”.

Utvecklande av strategiskt tänkande i Complador

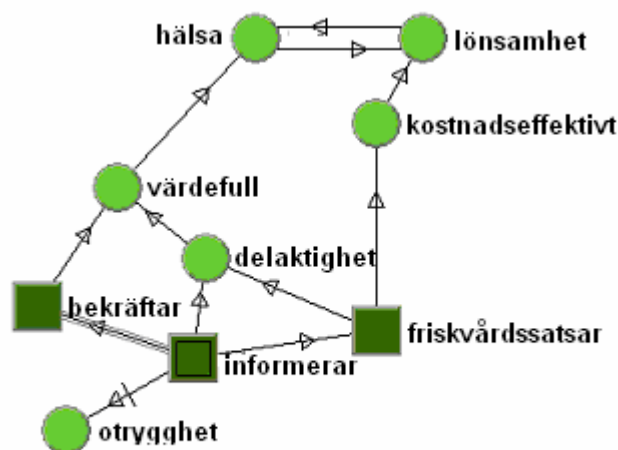


Fig. 10: Respondentens utvecklade strategiska tänkande enligt författarens tolkning.

Sammanfattande analys av tredje intervjutillfället

Under den tredje intervjun tog Anna upp samma områden för sitt strategiska tänkande som under tidigare intervjutillfällen, men vid tolkning av materialet kunde utläsas att hon under tiden som förflutit från första intervjutillfället - genom experimentet vid andra tillfället - till det tredje tillfället - kan ha utvecklat tänkandet över vad hon anser vara hälsofrämjande ledarskap ytterligare ett steg. Till exempel uttryckte hon att det är viktigt att informera medarbetare kontinuerligt för att eliminera risken att känslan av bristande kontroll och oro skall uppstå eller förvärras. Vid tidigare intervju talades om vikten av att ha en god kommunikation vilket kan ge intryck av att det är viktigt med en god dialog vilket ju är ett delat ansvar. När hon vid det här laget talade om vikten av att informera gav hon uttryck av förståelse för ledarskapsrollens ansvar i den hälsofrämjande miljön. Det kan vara fråga om tillfälliga ordval men det kan även vara

uttryck för en ökad medvetenhet av det ansvar som ligger i ledarskapsrollen när det gäller hälsofrämjande arbetsmiljöarbete. Anna uttryckte även en tydligare medvetenhet om vad känslan av osäkerhet och oro innebär för energiflödet hos medarbetarna. Hon menade, vilket vidare har påvisats i vetenskapliga sammanhang, att vid obalans går mycket energi förlorad i kampen om att återfå balans (Ljusenius, 1999, Theorell, 2003), energi som annars skulle kunna användas att fokusera på arbetsuppgifter. Anna verkade ha fått en mer direkt koppling mellan information, arbetsbalans och effektivitet då hon i detta skede direkt kopplade samman medarbetarnas välbefinnande med hur effektivt de kan förväntas prestera. En tid hade passerat sedan tillfället för experimentet och av Annas resonemang kan tolkas som om hon använt tiden till att reflektera över sitt strategiska tänkande enligt Molander (1993) eller ur Deweys (1998) perspektiv kan det ha handlat om att hon lärt sig genom att tänka på det som hände när hon har handlat - hon kan ha lärt genom att göra. Genom denna process verkar hon ha utnyttjat det vi resonerade kring i vårt samtal under experimentet till mer direkta kopplingar vad gäller hälsofrämjande ledarskap. Även vid detta tillfälle framkom hur Anna stördes av det bristande samarbete hon hade med sin närmaste chef. Detta problem fick ett stort utrymme i hennes tankevärld, men hon tyckte sig stärkas av de pågående coachsamtalen där hon berättade att hon fått stöd i att sätta gränser vilket tillfredställt hennes behov av självtillit för att sedan klara av att vara arbetsledare till sina medarbetare trots att hon besvärades av hur hennes närmaste chef ibland ignorerat hennes åsikter och därmed fått henne att känna sig överflödiga, ett problem som inte är ovanligt i större organisationer där det finns arbetsledare på flera nivåer (Larsson, 2003). Eftersom reflektion av egna emotioner är en del av utveckling och förändring (Starrin, 2004) kan tänkas att denna intervention med synliggörande av det strategiska tänkandet i Complador har underlättat processen av förändring av det egna ledarskapet vad gäller roll och självtillit även om coachsamtalen säkert spelar den avgörande rollen i sammanhanget.

Det faktum att Anna på frågan om hur hon gör för att skapa lönsamhet direkt svarade på hur hon gjorde för att skapa en hälsofrämjande miljö i syfte att värna om medarbetarnas resurser och arbetsglädje för ökad effektivitet, kan tolkas som att hennes strategiska tänkande har utvecklats och effektiviserats. Sammanfattningsvis kan därmed konstateras att det möjligen har skett en utveckling av Annas strategiska tänkande vad gäller hälsofrämjande ledarskap på så sätt att hon mer direkt kopplade samman och framför allt framhävde medarbetarnas behov med en möjlighet att vara effektiva i sin arbetsmiljö.

Steg 4. Sammanfattande analys av den fjärde intervjun

Vid inledningsskedet av intervjun tillfrågades Anna hur hon gör för att skapa lönsamhet i verksamheten, precis enligt inledningen av det första och tredje intervjutillfället. Hon svarade direkt att hon försöker hålla sina medarbetare informerade om vad som sker i den närmaste framtiden för att de skall känna trygghet och kunna fokusera på sina arbetsuppgifter. *”De har det kämpigt nu mitt i omorganisationen så jag gör vad jag kan för att de ska få vetskap om det som händer”*. Det faktum att frågan om lönsamhet fick Anna att berätta om hur hon tänkte om det hälsofrämjande ledarskapet och om medarbetares välbefinnande, ger intryck av att det resonemang vilket fördes vid experimenttillfället kring innebörden av hälsofrämjande ledarskap, haft betydelse för utvecklingen av Annas strategiska tänkande vad gäller kopplingen hälsofrämjande ledarskap och effektivitet.

Vid den första intervjun berättade Anna inledningsvis om insatser man gjort för den fysiska hälsan, till exempel förbättringar vad gäller ergonomi, utbytta datorer, vilket möjliggjorde att medarbetare kunde arbeta effektivare ur ett som kan uppfattas som ett tidsperspektiv. Vid tredje och fjärde intervjutillfället inriktades det strategiska tänkandet mer på medarbetarnas välbefinnande och energibalans kopplat till möjlig effektivitet.

Intervjun var kort och effektiv. Annas svar gav intryck av att likna det strategiska tänkande hon delgivit vid tredje intervjutillfället förutom att de är mer kortfattade och mer direkta. *”Som sagt medarbetarnas arbetsglädje hänger mycket på om de trivs och känner sig trygga”*. Hon gav intryck av att tala i samförstånd vilket nog är en naturlig utveckling vid flera intervjuer med samma tema. Vid en jämförelse tolkades att det fanns en varaktighet i den utveckling av det strategiska tänkandet kring hälsofrämjande ledarskap kopplat till lönsamhet vilket analyserades fram ur det tredje intervjutillfället.

SLUTSATSER

Nedan besvaras de frågeställningar vilka svarar mot studiens syfte

- Respondenten använde sig av flera strategier vilka ska få till följd att medarbetarna bland annat kan arbeta effektivt, känna trygghet och arbetsglädje. Resultatet visade att respondentens strategiska tänkande vad gäller lönsamhet hängde samman med strategiskt tänkande om en hälsofrämjande miljö för medarbetarna.
- Interventionen innebar enligt tolkning av resultatet ett medvetandegörande och förtydligande av vad ett hälsofrämjande ledarskap innebär och hur respondenten förhöll sitt strategiska tänkande till det.
- Enligt analys av resultatet kan konstateras att man kan förmoda att det skett en utveckling av respondentens strategiska tänkande vad gäller hälsofrämjande ledarskap på så sätt att hon mer direkt kopplade samman och framhävde medarbetarnas behov av hälsa och välbefinnande till möjligheten att vara effektiva i sin arbetsmiljö
- Av resultatet att döma fanns en varaktighet i det utvecklade strategiska tänkandet kring hälsofrämjande ledarskap kopplat till lönsamhet.
- För att svara på frågan om möjliga andra orsaker till att det strategiska tänkandet kan ha påverkats under tiden för denna studie måste nämnas att respondenten befann sig i en period av omorganisation och hade återkommande coachsamtal med en beteendevetare under perioden. Det kan ha bidragit till förändringar av tankebanor. Det faktum att författaren till denna studie är hälsopedagog kan ha påverkat då rollen hälsopedagog i sig kan ha fått respondenten att bli mer uppmärksam på och medveten om hälsofrämjande termer.

6. DISKUSSION

6.1 Diskussion metod

Att välja "Enkelt fall aktionsforskningsexperimentell design" som metod

Valet av metod gjorde det möjligt att följa en process av ett utgångsläge, hur en utvald intervention skulle fungera och sedan kunna följa upp utvecklingen av denna intervention. Eftersom aktionsforskning handlar om att ta reda på hur något förhåller sig i den egna praktiken innan en förändring genomförs kändes frågeställningarna, vilka handlade om att locka fram respondentens individuella strategiska tänkande kring lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap, väl fungerande. Att ingen praktik är den andra lik medför dock att de resultat som framkommer i en praktik inte är överförbara till en annan. Metoden ger därför inte heller utrymme för generaliserbarhet. Det faktum att möjligheten att generalisera kring resultatet utgår och blir ointressant i något annat sammanhang kan göra att värdet av en sådan här studie minskar. Vad som å andra sidan kan öka dess giltighet är att en studie som denna kan statuera exempel för ett inledningskedje av ett förändringsarbete i hälsofrämjande syfte.

Att koncentrera studien kring en enskild individ

Iden med att koncentrera studien kring en enskild individs strategiska tänkande kan även det ses som försvårande omständigheter vad gäller giltighet att utföra en studie på detta sätt. Varför det var av intresse beror på att arbetsmiljöforskning generellt visar att ledarskapet för verksamheter ofta har en avgörande betydelse i sammanhanget medarbetares hälsa och välbefinnande (Larsson, 2003). Forskningen visar även att ledarskapsroller har stor betydelse när det gäller hur ledarskapet fungerar och hur det påverkar medarbetare vad gäller hälsofrämjande miljö att arbeta i. Med det i åtanke och sedermera med tanke på hur emotioner av olika slag förmodligen styr mycket av människors utvecklande av strategier och värden (Molander, 2000 & Starrin, 2004) fanns ett intresse av och en giltighet med att utforska just en arbetsledares strategiska tänkande kring två för verksamheten mycket centrala värden, nämligen lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap. En individ i egenskap av arbetsledare kan med sitt strategiska tänkande i hög grad påverka när det gäller en grupp av medarbetares hälsa och välbefinnande (Ljusenius, 1999). En annan tanke med att koncentrera interventionen kring den enskilda arbetsledaren och dess strategiska tänkande var att man vid interventioner i form av föreläsningar av till exempel hälsofrämjande ledarskap eller liknande, kan utgå ifrån att åhörarna har lyssnat och utvecklat något nytt, men det är mycket osäkert om de berörda har kopplat den eventuellt nya informationen till sitt eget strategiska tänkande och handlande för att sedan kunna reflektera kring det egna arbetet vad gäller hälsofrämjande ledarskap. Att tillsammans med en arbetsledare sitta ned och resonera kring berörda ämnen gav en möjlighet att återkoppla och stödja det hälsofrämjande strategiska tänkandet hos den enskilde, något som hade varit svårt att hinna med om studien hade omfattat flera arbetsledare.

Intervjuerna gav bra information för ett fortsatt förändringsarbete men det kändes svårt att få respondenten att gå djupare in i det strategiska tänkandet med denna metod. Det kan naturligtvis ha flera orsaker, till exempel att det i respondentens arbetsmiljö fanns en vana att diskutera organisation och arbetsmiljöfrågor på möten rent generellt. Vanan kan möjligen ha försvårat fokuseringen på det egna strategiska tänkandet. Kanske fanns en ovana att utgå från sitt eget subjektiva tänkande även om det ofta är det egna strategiska tänkandet med tillhörande värden som styr individens handlande (Molander, 2000). En annan möjlig orsak skulle kunna vara

intervjuarens försiktighet att ställa följdfrågor. Det kan ha lagts för stor vikt vid respondentens personliga integritet.

Att förhålla sig till komplexiteten av att utföra studien i olika steg

Meningen med att välja denna metod med flera steg av intervjuer var att följa en igångsatt process och få möjlighet att reflektera över vad som sker under tiden. I detta fall innebar det att det under processens gång uppdagades ett centralt problem, den bristande kommunikationen mellan arbetsledaren och hennes chef, som fick mycket utrymme vid intervjuerna, vilket var svårt att förutse och styra över. Intrycket är att det var respondentens behov av att få reflektera över hur det något haltande ledarskapet påverkade medarbetare och möjligen henne själv som styrde uppmärksamheten mot detta problem. Eftersom intervjuerna var halvstrukturerade fanns litet utrymme för att avleda detta fokus, vilket blev till en nackdel då respondenten inte var öppen för att förbättra relationen. Om denna studie varit en inledning av ett förändringsarbete hade det fortsatta arbetet i första hand fokuserats på att öka möjligheterna till en bättre kommunikation mellan dessa två arbetsledare då det uppenbarligen enligt respondenten påverkade medarbetarna i hög grad. Ur ett annat perspektiv kan nämnas att upptäckten av hur viktig ledarskapsrollen är i en verksamhet kanske inte hade uppmärksammats i denna utsträckning om detta problem inte hade fått så stort utrymme. En annan upptäckt som gjordes under denna process var att det inte var helt okomplicerat att utsätta respondenten för samma frågeställningar vid flera tillfällen. Även om metoden svarade mot syftet, vilket det kändes som, fanns en känsla av att dessa upprepningar blev lite onaturliga. Möjligen hade detta gått att undvika, men det fanns en rädsla för att frågå syftet och att resultatet skulle framstå som skevt om inte samma frågeställningar besvarades före och efter interventionen. Till sist måste medges att denna metod var mycket tidskrävande och känslig på grund av flera orsaker. Dels gjordes upptäckten hur känsligt det kan vara att förhålla sig till en viss tidsrymd när en studie är beroende av en enda respondent vilket ställde till problem vid några tillfällen då respondenten var sjuk eller hastigt blev upptagen på annat håll. Uppsatta tider för intervju fick vid några tillfällen bokas om vilket gjorde att processen tog längre tid än beräknat.

Att använda Complador som pedagogiskt verktyg i studien

Det pedagogiska verktyget Complador användes i interventionen för att synliggöra och medvetandegöra respondentens strategiska tänkande kring lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap. Samtidigt användes det som ett redskap för att informera och resonera kring vad ett hälsofrämjande ledarskap och en hälsofrämjande miljö innebär. Upplevelsen i efterhand är att samtalet underlättades genom att Compladorbilderna utgjorde samma utgångspunkt i resonemanget för de inblandade vilket minskade risken för missförstånd, något som man annars skulle kunna förvänta sig i ett utgångsläge när de båda praktikerna (forskare och respondent) inte känner varandra särskilt väl och inte tillhör samma yrkeskategori med allt vad det innebär.

Naturligtvis utesluter inte detta tillvägagångssätt missförstånd men där har pedagogen ett ansvar att försöka möta i det här fallet arbetsledaren i den verklighet hon befinner sig i och det upplevdes fungera väl. En annan tanke som uppstod var att Complador möjligen underlättade samtalet när det gällde de negativa konsekvenserna av de strategier vilka fanns införda i Complador. Det skulle möjligen ha tagit längre tid att komma in på problemområden utan Complador, då det kan kännas som om Complador objektifierar det strategiska tänkandet en aning vilket lyfte problemet till en dimension vilken var mindre direktkopplad till individen.

Detta fenomen upplevdes även i en tidigare studie på C-nivå (Edvardsson & Edström, 2005), där Complador prövades som pedagogiskt verktyg i arbetsmiljö.

Möjlig positiv effekt av denna aktionsforskningsstudie med tillhörande intervention är att den enligt detta resultat skulle kunna vara en utgångspunkt och ge möjligheter till synliggörande av de strategier man använder sig av och att koppla samman det som fungerar mindre bra med det strategiska tänkandet. Att förtydliga med Complador som hälsopedagogiskt redskap utgör en ökad möjlighet av synliggörande av problem vilka bör åtgärdas för att kunna åstadkomma en hälsofrämjande miljö.

6.2 Diskussion resultat

Kan en intervention där ett resonemang kring innebörden av hälsofrämjande verksamhet påverka det strategiska tänkandet till ett mer hälsofrämjande ledarskap hos en arbetsledare?

Det var tankegångar som utvecklades och blev ursprunget till den här studien. Redan inledningsvis fanns förståelsen för att rollen arbetsledare har många dimensioner och därmed var undran över om uppgiften att analysera och tolka det strategiska tänkandet på ett rättvist sätt skulle bli övermäktig. Med hjälp av den vetenskapliga forskning inom arbetsmiljö (Menckel, 2000. Ljusenius, 1999. Theorell, 1999) som delgivits i bakgrunden, samt Antonovskys (1991) teori om känsla av sammanhang vilken har funnits med som grund för tolkning, är uppfattningen att det ändå har gått att göra någorlunda rättvisa analyser och tolkningar av de genomförda intervjuerna.

Med tanke på att resultatet av denna studie visar en möjlig utveckling av respondentens strategiska tänkande vad gäller hälsofrämjande ledarskap, vilket kan få till följd att hon lättare och mer effektivt kan skapa en hälsofrämjande miljö för sina medarbetare, ger idéer om att denna metod i vissa sammanhang kan vara ett sätt att arbeta för en mer hälsofrämjande arbetsmiljö.

Reflektionens betydelse för ett hälsofrämjande ledarskap.

Vilket tidigare nämnts menar Antonovsky (1991) att det är av vikt att kunna se helheten i arbetet även om man bara är delaktig i en liten del för att upprätthålla en känsla av att man är delaktig i en meningsfull verksamhet. Av resultatet kunde utläsas att respondenten försöker sträva mot att medarbetarna ska känna tillfredställelse med både den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Hon har upprättat strategier för en god ergonomi, en utveckling har skett kring hur man ser på medarbetares tekniska utrustning och hon försöker vara lyhörd och ha en tillfredställande kommunikation med sina medarbetare då hon anser att det är viktigt för trivsel och arbetsglädje. Efter interventionen visar respondenten även på en vilja att utveckla sitt strategiska tänkande i syfte att skapa en hälsofrämjande miljö för medarbetarna genom att ha reflekterat och blivit mer medveten om sambanden mellan effektivitet, hälsa och välbefinnande. I bakgrunden togs även upp om vikten av gemensamma värderingar för en hälsofrämjande miljö i en verksamhet (Söderlund, 2001). Under tiden för denna intervention gavs möjligheter för reflektioner kring vilka värderingar som florerade på denna arbetsplats. Möjligen ger den nya kunskapen Anna bättre resurser att skapa gemensamma värden för denna avdelning efter att ha reflekterat över hur olika värderingar och människosyn präglar människor strategiska tänkande vilket diskuterades vid interventionen.

Emotioners och olika rollers betydelse för en hälsofrämjande miljö i en verksamhet.

Enligt Svedberg et.al. (2001) är människors kunskaper något som tillägnas under en ständig process. Detta är i egenskap av pedagog svårt att förneka, synnerligen då det under analysfasen av studien gick upp för författaren vilket stort utrymme emotioner fick i arbetsledarens strategiska tänkande. Visst fanns redan en kunskap och en förståelse för att människors känslor i viss mån styr våra handlingar, men om man ser över resultatet av denna studie upptäcker man att det strategiska tänkandet i mycket stor utsträckning handlar om arbetsledarens känslomässiga uppfattning om vad som skapar trygghet, trivsel och arbetsglädje. Som tidigare nämnts av Starrin (2004) är klimatet på arbetsplatsen beroende av hur ledare och medarbetare där tänker. Om det som respondenten vid ett tillfälle uttrycker det förekommer värderingar som är helt skilda åt mellan två arbetsledare, kommer det naturligtvis att påverka klimatet och relationerna på arbetsplatsen. En hälsofrämjande miljö är i hög grad beroende av en god samarbetsförmåga med goda relationer mellan ledare och medarbetare, något som känns svåråtkomligt i det rådande klimatet på arbetsplatsen.

Med tanke om det, kan man som utomstående fråga sig hur en bristande kommunikation mellan två arbetsledare kan få pågå och få ett utrymme i den grad att diskussioner, planering och analyser av det pågående strategiska arbetet uteblir? Att ledarskapsrollen är komplex med tanke på olika förväntningar från medarbetare och andra ledare på olika nivåer är ett välkänt fenomen (Larsson, 2003). Ljusenius (1999) menar att ledarens värde bestäms i hög grad av den prestige rollen eller rolltagaren tillskrivs av omgivningen.

Kan arbetsledarrollens olika nivåer ha en så avgörande betydelse för hur kommunikationen skall fungera mellan Anna och hennes arbetsledare? Eller kan det vara dessa två individers skiljda människosyn och värderingar som har skapat dessa missförhållanden på denna arbetsplats?

Vad betyder den här processen för det fortsatta ledarskapet på arbetsplatsen?

Förhoppningsvis har förtydligandet av det strategiska tänkandets betydelse, vilket upplevdes vid interventionen som både positivt men också frustrerande eftersom det tydliggjordes i Complador hur många av de strategier Anna använde sig av för att främja gemenskap, trygghet och arbetsglädje, motverkades av den bristfälliga kommunikation hon hade med sin arbetsledare. Följden skulle kunna bli att Anna mer medvetet försöker skapa strategier att överbrygga dessa hinder för en god kommunikation, det vore ett lyckat scenario. Risken finns att hon i stället manar på den process vilken var i sin linda vid inledningen av våra intervjuer, då hon menade att det vore önskvärt att minska samarbetet med sin arbetsledare genom att anställa ytterligare kollegor som kan avlasta dem och därmed utöka avståndet för deras samarbete. Frågan är om det skulle lösa problemet? Skulle Anna stärka sin självförtroende och sina ledaregenskaper genom att arbetsplatsen tar till en sådan strategi? Förmodligen inte, men å andra sidan ger inte denna studie någon vidare insyn i hur allvarlig situationen är mellan Anna och hennes överordnade arbetsledare. Möjligen kan ett utökat avstånd av deras samarbete främja deras egen hälsa och överbrygga risken att Anna hamnar i stressrelaterad ohälsa vilket hon enligt samtalscoachen riskerade om inte situationen ändrades. Hur den andra arbetsledaren upplever situationen rymmer inte denna studie.

Hur skulle ett fortsatt förändringsarbete kunna se ut?

Låt säga att denna magisteruppsats var inledningen av en aktionsforskning där meningen var att en förändring skulle äga rum och att författaren i egenskap av hälsopedagog och arbetsledaren var ansvariga för resultatet. Då hade det varit intressant att gå vidare med att i ett resonemang tillsammans med både Anna och hennes arbetsledare föreslå planerade veckomöten där de tillsammans skulle få möjlighet att planera, analysera och dokumentera veckans händelser för att sedan enhälligt kunna delge sina medarbetare. Hälsopedagogen skulle följa utvecklingen med månadsmöten där utvecklingen av det strategiska tänkandet och handlandet dokumenteras i Complador för att förtydliga det som sker. Det hade kunnat vara ett möjligt scenario, men upplevelsen är att det vore fel att sätta igång ytterligare påverkansprocesser i denna personalgrupp under tiden för den pågående omorganisationen, vilken hälsopedagogen inledningsvis var ovetande om.

Etiska aspekter eller andra försvårande omständigheter på grund av denna process.

Möjligen skulle det kunna vara en försvårande omständighet för Anna att hon samtidigt under tiden för denna studie hade återkommande coachsamtal med en psykolog, vilket kan göra det svårare att hålla isär om det är ett mer terapeutiskt samtal med ventileringsom att få egna behov tillgodosedda, än vad tanken var med intervjuerna. I efterhand är uppfattningen att det inte var några större problem för Anna att fokusera på sitt strategiska tänkande vad gäller lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap men det kan tänkas att hennes fokusering kring den bristande kommunikationen på avdelningen, påverkats av att hon var inne i en process med samtalscoachen där hon bearbetade problemet för att återfå sin egen belastningsbalans i tillvaron. Ur en etisk aspekt var det olyckligt att synliggörandet av Annas strategiska tänkande i Complador verkligen förtydligade hur stor skada en bristande kommunikation mellan ledare och medarbetare kan göra. Denna upptäckt under interventionstillfället fick om möjligt Anna att bli ännu mer frustrerad över den rådande situationen. Sett ur en annan aspekt var det en möjlighet att ytterligare klargöra hur viktigt det var att mana fram strategier för att stärka samarbetet i syfte att främja en god arbetsmiljö.

6.3 Diskussion allmän

Inledningsvis delgavs läsaren det allvarliga läget vad gäller ökande sjukfrånvaro på våra arbetsplatser under senare tid. Mycket tyder på att det i hög grad handlar om psykosociala förhållanden vilka lett till diagnoser som depression, utbrändhet, ryggsmärtor och hjärt- och kärlsjukdomar (Theorell, 1999). Det är inte lätt att veta i vilken utsträckning arbetsgivaren och därmed arbetsplatsen har del i att en individ drabbas av ohälsa, där vilar naturligtvis ett ansvar på individen att värna om sin hälsa, men det har konstaterats att arbetsgivaren alltid tjänar på att arbeta för en hälsofrämjande arbetsmiljö eftersom effektivitet är beroende av resurser av energi och medarbetares energi är beroende av en hälsofrämjande miljö för att frigöras. Denna vetenskap och även en egen erfarenhet samt hörsägen från andra, av ett allt hårdare klimat på arbetsmarknaden skapade ett behov av att vilja påverka arbetsmiljö i en hälsofrämjande riktning. Genom att ge en arbetsledare möjlighet att bli informerad, få resonera och reflektera kring innebörden av ett hälsofrämjande ledarskap prövades möjligheten att kunna påverka en människas arbetsvillkor med ett salutogent tankesätt i syfte att möjliggöra en utveckling till mer medvetet hälsofrämjande ledarskap. Resultatet visar på en högre medvetenhet om kopplingar mellan effektivitet för lönsamhet och hälsofrämjande ledarskap, men vilka är argumenten för att göra om en sådan här intervention i syfte att främja hälsa på en arbetsplats?

En anledning med att genomföra en intervention med en arbetsledare enskilt och att fokusera på den enskildes strategiska tänkande är att det i hög grad är med hjälp av ett gott ledarskap hälsa främjas på arbetsplatser (Ljusenius, 1999). Ur en annan synvinkel är det värdefullt för den enskilda arbetsledaren att få reflektera över sitt strategiska tänkande för att lära av sin praktiska vardag och eventuellt utveckla nya strategier vid behov vilket Molander (2000) menar vara det naturliga förhållandet i människors lärande och utvecklande av värden. Genom att samtala om strategier för skapande av en hälsofrämjande miljö, att se och begrunda sina egna strategier uppsatta i ett sammanlänkande nät på en dataskärm i det pedagogiska verktyget Complador och få möjlighet att reflektera över sina val av strategiskt handlande tillsammans med en hälsopedagog borde möjligheten öka att arbetsledaren uppfattar sin roll som viktig och bli motiverad att utvecklas i sitt hälsofrämjande ledarskap.

Förslag till fortsatt forskning

Under processen av denna aktionsforskning upptäcktes några nya samband vilka skulle vara intressant att lägga till i den fortsatta forskningen vad gäller utvecklande av hälsofrämjande arbetsplatser. I vardagen vet de flesta att känslor styr en hel del av hur vi hanterar vår vardag. Man skulle kunna tro att det ledarskap vilket bedrivs inom stora organisationer mer präglas av kunskap från vetenskapliga studier och inte i så hög grad av människors känslor och värderingar. Starrin (2004) menar att emotioner har en stor betydelse och även att människors känslouttryck i hög grad kan ge uttryck för hur det står till på en arbetsplats. Denna upptäckt gjordes under tiden för intervjuerna i denna studie och det skulle vara intressant att fortsätta att till exempel utforska hur ledarskaprollen kopplas samman med emotioner och hälsa. En annan intressant fortsättning skulle kunna vara att utvidga den här interventionen med att utforska medarbetarnas strategiska tänkande och sedan göra en jämförelse av de tänkta strategierna för att komma fram till om ledare och medarbetare har gemensamma bilder av hur verksamhetsmålen skall nås. I annat fall skulle det bli ett underlag för en ny strategisk planläggning i ett hälsofrämjande syfte.

Vilken giltighet skulle kunna läggas till att göra en sådan här studie där metodens karaktär gör att man egentligen inte kan veta exakt vilken effekt denna intervention med tillhörande intervjuer

har haft för de inblandade? Tanken har varit och är fortfarande inriktat på det strategiska tänkandets betydelse för det hälsofrämjande ledarskapet i en verksamhet. Studien har visat att individers strategiska tänkande har avgörande betydelse för hur en verksamhet formas och utvecklas. Därav är uppfattningen att det finns det goda skäl att även fortsättningsvis belysa och fokusera på viktiga områden där reflektion har en bärande mening för utvecklande av hälsofrämjande ledarskap.

Referenser

- Agervold, M.(2001). *Arbete och stress- en introduktion till arbetsmiljöpsykologi*. Lund.
- Allen, S.(1986). *Svensk Ordbok*. Stockholm. Nordstedts tryckeri.
- Antonovsky, A.(1990). *Hälsans mysterium*. Köping. Natur och kultur.
- Angelöw, B.(2002). *Konsten att hantera stress och möta förändringar*. Bokförlaget: natur och kultur.
- Bakka, J. (2001). *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: studentlitteratur.
- Brier, S. (1996) *Journal of documentation*. 1996:52 nr3.
- Cardell, G. (2001). *Trenätsmodellen – Ett systemteoretiskt redskap för att beskriva helhet och komplexitet i pedagogisk praktik – exemplet värnpliktsutbildning*. Doktorsavhandling. Lärarhögskolan i Stockholm.
- Cardell, G. (2004). Opublicerat arbetsmaterial. Högskolan I Gävle. (mottogs 2005-03-02).
- Cardell, G. (2005a). Utkast till bok om Trenätsteorin. Opublicerat arbetsmaterial. Högskolan i Gävle. (mottogs 2005-03-02).
- Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education, 5th edition*. London: Routledge.
- Edvardsson, A. Edström, K. (2005). *Att göra skillnad i en arbetsgrupp: En aktionsforskningsstudie i syfte att pröva hur Trenätsteorin och Complador fungerar i salutogent hälsoarbete*. C- uppsats i pedagogik, Institutionen För Pedagogik, Didaktik och Psykologi, Högskolan i Gävle.
- Ekman, R. Arnetz, B. (2000). *Stress, Molekylerna - individen - organisationen - samhället*. Stockholm: Liber.
- Ewles, L. Simnett, I. (2003). *Promoting health. A practical guide*: Elsevier Sience Limited.
- Jonsson, J., Lugn, A & Redex, B. (2003). *Långtidsfrisk- Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekelids förlag.
- Kullven, H. (2001). *Ekonomisk styrning -grunder och perspektiv*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G. Kallenberg, K (2003) *Direkt ledarskap*. Försvarmakten. Syllabus AB.
- Levi, L. (2001). *Stress och hälsa*. En skrift i Skandias serie VÅR HÄLSA.

- Halling, B. (2002) *Hälsoutveckling - att bygga det friska företaget*. Björn Lunden information AB.
- Hansson, K. & Olsson, M. (2001) *Känsla av sammanhang - ett mänskligt strävande*: Nordisk psykologi.
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarlbro, G. (1999) *Hälsokommunikation - en introduktion*. Studentlitteratur.
- Karasek, R. Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and thereconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Ljusenius, T. Rydqvist, (1999) *Ett friskt ledarskap ur ett hälsoperspektiv*.
- Lohmann, H. (1990). *Psykisk hälsa och mänsklig miljö*. Stockholm: Liber.
- Menckel, E. Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen - om ledarskap, resurser och egen kraft*. Arbetslivsinstitutet 2000, Helsingborg: AB Boktryck.
- Menckel, E. (2001). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatser*. ALI Stockholm 2001.
- Molander, B. (1993). *Kunskap i handling*. Göteborg: Diadalos.
- Molander, B. (2000). *Kunskap i handling*. Göteborg: Diadalos.
- Nordenfelt, L. (1991). *Livskvalitet och hälsa, Teori och kritik*: Almqvist & Wiksell. Uppsala.
- Olsson, U. (2001). *Om hälsopedagogikens historia*. Sid 35- 41 i Svederberg, E. (red) *Pedagogik i hälsofrämjande arbete*: Studentlitteratur, Lund.
- Perski, A. (2002) *Ur balans*. Bonnier fakta.
- Roos, P. Jensen, IB. (2005) *Hälsa och Ekonomi*. AHA- studien. Slutrapport Del 2. Karolinska institutet, Stockholm.
- Rönnerman, K. (2004). *Aktionsforskning i praktiken - erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J.& Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse- ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur
- Starrin, B. (2004). *Emotionssociologiska uppsatser*. Arbetsrapport 2004:1. Karlstad: Universitetstryckeriet.
- Svedberg, L. (1997). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

SOU 2000: 91 *Hälsa för alla på 2000- talet.*

SOU 2002:5 *handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet.*

Söderlund, B. (2001). *Den mentala miljöns betydelse.* Prevent 2001.

Theorell, T. m.fl. (1999). *Ett friskt arbetsliv 1999: 22* Arbete och hälsa - vetenskaplig skriftserie. Arbetslivsinstitutet.

Thomson, T.& Menckel, E. (1997). *Vad är hälsofrämjande arbetsplatser?* Stockholm: arbetslivsinstitutet.

Tilander, K. (2001). *Reflekterande arbetsplatser - Motverka arbetsrelaterad utmattning (utbrändhet genom personal- och verksamhetsutveckling i samverkan skola och socialtjänst.* UUC. Karlstad socialförvaltning.

Tiller, T. (1999). *Aktionslärande - Forskande partnerskap i skolan.* Runa.

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning. (1990) Elander Gotab.

<http://www.vr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA10OJ0> 2005-12-11 13:25

World Health organisation (1998). *Health promotion for working populations.* Report of a WHO expert committee, Technical Report Series NO. 765. WHO: Geneva.

Utgångsfrågor till intervju:

Vad gör du för att skapa lönsamhet?

Vad gör du för att skapa en hälsofrämjande miljö?

Följdfrågor:

Vad syftar det till?

Varför då?

Hänger det samman med något annat?

Tilläggsfråga: Hur skulle ni kunna förbättra kommunikationen mellan din chef och dig?

Skulle ett avstämningsmöte en gång i veckan hjälpa er att få ett tydligare ledarskap?

Bilaga.

Högskolan i Gävle 051215

Hej!

Jag heter Karolina Edström, är utbildad Hälso pedagog och skriver just nu en magisteruppsats i pedagogik på Högskolan i Gävle. Jag undrar om du vill vara med i ett gemensamt samarbete, där vi tillsammans utforskar hur du tänker kring dina arbetsuppgifter med det ansvar som följer med dem? Vi kommer i så fall att träffas vid fyra tillfällen, vid första och tredje tillfället kommer jag att intervjua dig. Vid det andra tillfället visar jag dig ett dataprogram där jag fört in det vi kom fram till vid intervjun samtidigt som vi samtalar kring den information vi fått fram av den. Det fjärde tillfället är menat som ett uppföljningstillfälle. Syftet med den här studien är att undersöka hur ditt arbete skulle kunna underlättas med hjälp av att vi synliggör dina tänkta strategier i dataprogrammet. Jag beräknar att varje tillfälle kommer att ta 30-45 minuter. Intervjuerna kommer att spelas in på band om du tillåter det.

Allt material kommer att behandlas konfidentiellt. Ditt namn och din arbetsplats kommer inte att finnas med i uppsatsen. Uppsatsen kommer att finnas tillgänglig på Högskolans bibliotek då det är en offentlig handling.

Din medverkan är frivillig, du har när som helst rätt att avsluta din medverkan. Om du har frågor är det bara att kontakta mig eller min handledare.

Vänliga hälsningar

Karolina

Karolina Edström
Tel: XXX-XXXXXX
Mobil: XXX-XXXXXX
e-mail: karolinaedstrom@hotmail.com

Handledare:
Peter Gill
Professor i pedagogik, Högskolan i Gävle
e-mail: Peter.Gill@hig.se