



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Psykosocial arbetsmiljö och Ledarskap

**- en kvalitativ studie om anställdas upplevelser av den
psykosociala arbetsmiljön med fokus på ledarskap**

**Niskala Tove
Wiesel Andreas**

Kandidatuppsats ht 2007

Handledare: Magnus Larsson

Abstract

Previous research has shown that the psychosocial work environment and leadership have a significant influence on the employees work satisfaction. Still there is much to explore regarding the employees experiences about these two subjects. A qualitative approach was used in this study to increase the understanding of the employee's experience of psychosocial work environment and leaders role affecting it. Eight semi structured interviews were carried out at two organizations with four interviews in each place. The data was transcribed and a meaning concentration analysis was conducted. The results indicated that the employees on both workplaces experienced the psychosocial work environment overall as good but that there are some deficiencies. Further, leadership is experienced as having an influencing role on work satisfaction.

Key words: psychosocial work environment, stress, motivation, work group, feedback, leadership

Innehållsförteckning

Inledning	2
Teori	2
Psykosocial arbetsmiljö	2
Stress	3
Motivation	5
Inre motivation	6
Instrumentell motivation	7
Interaktiv motivation	7
Arbetsgruppen	9
Organisationskultur & subkultur	9
Kommunikation.....	10
Feedback.....	11
Ledarskap	13
Beteendeorienterade ledarskapsteorier	13
Personlighetsbaserade ledarskapsteorier	15
Situationsanpassade ledarskapsteorier	15
Psykosocial arbetsmiljö & ledarskap	17
Syfte och frågeställning	17
Metod	18
Metodologiska överväganden	18
Vetenskapens treenighet	19
Generaliserbarhet.....	19
Reliabilitet	20
Validitet	20
Deltagare	21
Tillvägagångssätt	22
Bearbetning	23
Resultat	25
Kommunikation	25
Arbetsförhållande	29
Ledarskap	31
Diskussion	35
Kommunikation	36
Arbetsförhållande	40
Ledarskap	42
Slutsats	44
Metod	48
Framtida forskning	48
Referenslista	49
Appendix	51

Inledning

Forskning visar att anställdas välmående och tillfredsställelse på arbetsplatsen i stor utsträckning påverkas av den rådande psykosociala arbetsmiljön. Vidare är ledarens inverkan på anställda av stor vikt (Rubenowitz, 2004). Psykosocial arbetsmiljö och ledarskap är två aspekter av arbetslivet som vi anser vara intressanta och önskar få djupare kunskap om. Under ett tidigt skede av litteraturgenomgången uppmärksammades dock att forskning kring anställdas *upplevelser* av deras arbetsmiljö vara utforskad. Därav anser vi det vara särskilt intressant att utforska den psykosociala arbetsmiljön med fokus på ledarskapets betydelse utifrån anställdas subjektiva perspektiv. Vi hoppas vår studie kan bidra till kommande forskning inom det valda området.

Teori

Psykosocial arbetsmiljö

Under följande teoriavsnitt kommer vi i det inledande skedet att beskriva innebörden av begreppet psykosocial arbetsmiljö samt lyfta fram aspekter som kan bidra till en god psykosocial arbetsmiljö. Därefter kommer dessa aspekter samt ytterligare faktorer som berör den psykosociala arbetsmiljön att lyftas fram och beskrivas mer utförligt. Inledningsvis kommer stress, med fokus på Karasek och Theorells krav – kontroll modell, att redogöras för då graden av upplevd stress påverkar de anställdas arbetssituation. Vidare kommer motivationsaspekten att beskrivas då dess betydelse för de anställdas trivsel och hälsa har påvisats av tidigare forskning. Arbetsgruppens betydelse för organisationen, där både organisationskultur och subkultur lyfts fram, kommer även att redogöras för. Slutligen kommer kommunikationsaspekten, med fokus på feedback, att lyftas fram.

Begreppet arbetsmiljö inbegriper enligt Bergengren (2003) ett antal faktorer där fysiska, psykiska och sociala aspekter utgör stommen i begreppet. Dessa är även ofta relaterade till varandra. Med fysiska faktorer avses exempelvis ljusstyrkan på en arbetsplats. Psykiska faktorer innefattas istället bland annat av motivations- och stressaspekter. Slutligen berör sociala faktorer relationen mellan anställda och ledare och dess betydelse för arbetsmiljön. Studien kommer att fokusera på den psykosociala arbetsmiljön vilket följaktligen innefattar psykiska och sociala faktorer.

För att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö, som bland annat kännetecknas av meningsfullhet och möjlighet till självförverkligande, bör ett antal faktorer tillgodoses enligt Rubenowitz (2004). Anställda ska besitta goda möjligheter till egenkontroll över sitt arbete och ska således inom vissa gränser själva kunna styra över sin arbetssituation. Vidare är det viktigt att ledningsklimatet på arbetsplatsen är positivt då detta gynnar samarbetet mellan över- och underordande. Ytterligare en faktor som främjar den psykosociala arbetsmiljön är, enligt Rubenowitz, stimulans. Anställdas utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen utgör ett exempel på en stimulerande arbetsmiljö. En fördelaktig psykosocial arbetsmiljö karakteriseras även av god gemenskap och kontakt mellan anställda. Slutligen nämner författaren graden av arbetsbelastning, både gällande fysiska och psykiska aspekter, som en viktig egenskap för den psykosociala arbetsmiljön. Ett positivt samband mellan uppfyllandet av dessa faktorer samt engagemanget och tillfredsställelsen hos anställda har påvisats. Larsen (2003) nämner även motiverade anställda som en viktig aspekt för uppfyllandet av en god psykosocial arbetsmiljö.

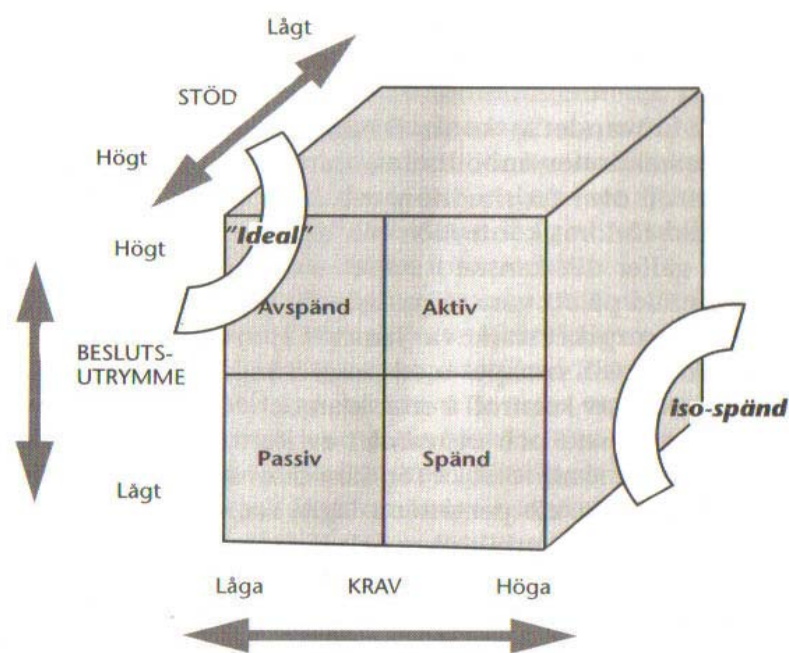
Stress

Individer önskar hanterbara utmaningar i sitt arbete och således bör arbetsbelastningen inte överstiga den anställdes förmåga. Om dennes kompetens inte överensstämmer med den belastning som arbetet utgör kan individen uppleva arbetssituationen som psykiskt påfrestande (Rubenowitz, 2004).

Forskningen kring fenomenet stress är omfattande och även flertalet definitioner av begreppet kan observeras. Vi kommer i vår uppsats att utgå ifrån Passer och Smiths definition av stress som författarna beskriver som "ett mönster av kognitiva värderingar, fysiologiska responser och beteendemässiga tendenser som uppstår som en respons till en upplevd obalans mellan en situations krav och de resurser som krävs för att hantera dem" (Passer & Smith, 2004, s. 465, egen översättning). De reaktioner som beskrivs i ovanstående definition av stress uppstår således då en person uppfattar en obalans mellan de krav som ställs av en viss situation och huruvida personen ifråga bedömer sig vara kapabel att hantera den uppkomna situationen. Individens bedömningar kan i sin tur resultera i fysiologiska reaktioner i form av exempelvis hjärklappning. Stress uppkommer således när en individ interagerar med sin omgivning och personen ifråga utsätts för en situation som upplevs som kravfylld. Kravfyllda situationer benämns av författarna som *stressorer* (Passer & Smith, 2004). Stressorer inom arbetslivet kan utgöras av både fysiologiska och psykologiska aspekter där konflikter mellan anställda, brist på kontroll samt en otydlig gräns mellan arbete och fritid är exempel på

psykologiska stressorer. Fysiologiska stressorer utgörs istället av exempelvis ljudnivån på arbetsplatsen (Landy & Conte, 2007).

En av de faktorer som återkommer i många studier av stress är kontroll. Enligt Spector är kontroll en bidragande orsak till anställdas välmående både gällande fysiska och psykiska aspekter. Kontroll lyfts bland annat fram som en viktig aspekt för att anställda ska kunna hantera negativa stressorer på arbetsplatsen (Spector ref i Cooper, 1998). Krav – kontroll modellen, framtagen av Karasek och Theorell (1990), är en av de mest vedertagna inom stressforskningen (se figur 1). Modellens syfte är att analysera psykosociala arbetsförhållanden och dess effekter på individers hälsa. Krav – kontroll modellen utvecklades således för att kunna predicera orsaker till ohälsa, såsom exempelvis stress, som en följd av arbetets karaktär. Att besitta kontroll, vilket i figuren nedan benämns som beslutsutrymme, innebär enligt Karasek och Theorell att individen har frihet att fatta egna beslut. Således ökar graden av kontroll ju större frihet en individ har över beslutsprocessen.



Figur 1. Krav – kontroll modellen (Theorell, 2003, s. 18).

Karasek och Theorell har delat in modellen i fyra psykosociala arbetslivserfarenheter baserade på interaktionen mellan hög respektive låg grad av psykologiska krav samt beslutsutrymme. Dessa fyra typer benämns här som spänd, aktiv, avspänd samt passiv. I en *spänd* situation upplever individen att de psykologiska kraven är höga medan individens kontroll över arbetet är låg och enligt modellen skapar spända arbetsförhållanden den största risken för ohälsa. En

sådan situation framkallar ett tillstånd av negativ spänning vilket kan resultera i psykisk och fysisk ohälsa såsom utmattning, ångest och depression. Däremot om krav och kontroll är höga medför detta ett tillstånd av positiv *aktivitet*. Ett aktivt arbete stimulerar individen till utveckling och inläring vilket kan resultera i nya beteenden och mönster. Även produktiviteten gynnas av ett aktivt arbete, dock kan denna typ av arbete resultera i negativa hälsoeffekter såsom utmattning. Detta då aktivt arbete bland annat karakteriseras av krävande utmaningar och hög nivå av problemlösning. Om kraven istället är låga och individen besitter hög kontroll benämns detta som en *avspänd* arbetssituation. Ur ett hälsoperspektiv är denna typ av arbete att föredra, detta då individen kan hantera de krav som ställs. Kraven är även relativt få i en avspänd arbetssituation. Slutligen karakteriseras en *passiv* arbetssituation av låg kontroll samt låga krav. Enligt Karasek och Theorell är passivt arbete, efter spänt arbete, det mest ohälsosamma ur ett individperspektiv. Ett passivt arbete kännetecknas av omotiverade anställda, vilket ofta resulterar i låg produktivitet på arbetsplatsen.

Modellen utvecklades senare till att även innefatta en tredje dimension, socialt stöd (Karasek och Theorell, 1990). Enligt Theorell (2003) innebär stöd att den anställde erhåller både praktisk och känslomässig hjälp från omgivningen. Vidare lyfter Karasek och Theorell (1990) fram att forskning har påvisat ett positivt samband mellan socialt stöd, från exempelvis ledare och kollegor, och arbetsrelaterad psykosocial hälsa. Således kan socialt stöd leda till att stressande situationer hanteras på ett mer framgångsrikt sätt. Vidare kan socialt stöd fungera som en copingstrategi, det vill säga individers strategier för att hantera stress (Karasek och Theorell, 1990). Bono, Foldes, Vinson och Muros (2007) diskuterar den sociala interaktionens betydelse för den anställde. Författarna lyfter fram att de anställdas relation till sina medarbetare är mer betydelsefull för den anställdes positiva känslotillstånd än relationen till sin ledare. Följande citat stödjer detta resonemang; "... våra resultat visade att anställda upplever mindre optimism, glädje och entusiasm när de interagerar med överordnade än när de interagerar med kunder, klienter och medarbetare." (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007, s. 1363, egen översättning).

Motivation

Larsen (2003) lyfter fram motivationens betydelse för de anställdas trivsel, stressnivå samt för arbetsprestationen på arbetsplatsen. Motivation utgör således en viktig faktor för de anställdas arbetssituation.

Det finns ett flertal olika drivkrafter som motiverar anställda i deras yrke, exempel på dessa är pengar, makt och status. Vidare kan även personlig utveckling, gemenskap samt

meningsfulla arbetsuppgifter vara faktorer som motiverar anställda i sitt arbete (Alvesson & Svenningsson, 2007). Enligt Larsen (2003) utgör dessutom ledaren, som motivationsdrivare, en viktig aspekt för de anställdas motivation.

Enligt Alvesson och Svenningsson (2007) kan motivationsteorin sammanfattas i tre huvudgrupper vilka är inre, instrumentell samt interaktiv motivation. Det finns således, enligt författarna, tre slags motivationselement, vilka innefattar olika typer av incitament som en organisation kan använda för att skapa motiverade anställda.

Inre motivation

Detta perspektiv lyfter fram individens inre drivkrafter och behov. En ansedd representant för detta synsätt är Maslow och hans teori om behovspyramiden (Alvesson & Svenningsson, 2007). Maslow (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998) lyfter fram att människan drivs av fem olika grundläggande behov. Dessa behov är hierarkiskt uppbyggda och innan ett högre behov kan infrias måste det underliggande behovet vara tillfredsställt. Maslow anser att människans strävan efter att uppfylla ett högre behov i sig blir en drivkraft. Behovspyramiden är uppdelad i fem delar där det fysiska behovet är det mest fundamentala, mat och vatten är exempel på detta behov. Nästföljande steg, säkerhet, innebär behovet av fysiologisk och psykologisk säkerhet. En individ vill således befinna sig i en miljö som är trygg och säker. Nästa steg i Maslows behovsteori handlar om behovet av social tillhörighet, där anknytning till andra individer är viktigt. Det fjärde steget är behovet av uppskattning, vilket innefattar en individs behov av att känna sig respekterad och värdefull och då både av sig själv och andra människor. Slutligen är självförverkligande det högsta behovet och en individ måste, för att uppfylla detta behov, infria sin fulla potential. Personen ifråga vill således utveckla sin förmåga och dessutom uttrycka sitt kunnande (Maslow, ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

Även om Maslows behovsteori är framstående inom motivationsforskning, har brister uppdagats. Exempelvis anses det vara svårt att avgöra när olika behov är viktiga för en viss individ och det är dessutom problematiskt att beskriva de olika behoven med tillräcklig precision (Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Vidare lyfter Arnold, Cooper och Robertson fram att behovsteorier kan bidra med möjliga förklaringar till varför vissa typer av beteenden uppstår hos en individ men poängterar dock samtidigt att forskning, i viss utsträckning, ser behovsteorier som svåra att applicera på anställda ute i arbetslivet. Författarna tar dessutom upp att även om Maslows behovsteori ger intressanta perspektiv på människors behov och deras funktion som motivationsdrivare, ger denna teori inte ledare ute i arbetslivet någon

konkret guidning i hur motivation kan skapas hos de anställda. Detta innebär dock inte att människors behov är irrelevanta och oviktiga. Baumeister och Leary (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998) poängterar att behovet av tillhörighet både är en stark och genomgripande drivkraft för en individs beteende.

Instrumentell motivation

Till skillnad från inre motivation inriktar sig detta perspektiv istället på individens orientering efter belöningar samt undvikandet av bestraffningar. Således kan omgivningen fungera som en motivationsfaktor genom att erbjuda diverse incitament. Lön samt undvikandet av utskällning från chefen är exempel på dessa externa drivkrafter (Alvesson & Sveningsson, 2007). Att använda hårda bestraffningar, och därigenom styra de anställda genom att de önskar undvika repressalier, fungerar enligt Larsen (2003) som en motivationsfaktor endast ur ett kort perspektiv. Om detta sätt att motivera de anställda används i för stor utsträckning riskerar ledaren att de anställdas tillit till denne försvagas (Larsen, 2003). Det instrumentella perspektivet innefattar en rad olika belöningssystem men lön lyfts ofta fram som en central aspekt och motivationsdrivare. Hur starkt fokuset är på lönen varierar dock mellan olika typer av yrkesgrupper, organisationer samt samhällen (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Interaktiv motivation

Det tredje synsättet, interaktiv motivation, understryker istället den sociala aspekten som motivationsfaktor. Värderingar, kultur och identitet är viktiga faktorer som lyfts fram ur detta perspektiv på motivation. Enligt Alvesson och Sveningsson (2007) finns det tre interaktiva motivationsfaktorer vilka är normer, ömsesidighet och identitet.

Normer kan ses som ett riktmärke för hur individer ska uppföra sig i olika typer av sammanhang. Olika branscher, företag eller socialgruppskulturer kan präglas av normer i mer eller mindre utsträckning men oavsett styrka har normer en stor betydelse för hur de anställda beter sig. Strävan efter att följa rådande normer, och därmed passa in i exempelvis en viss organisation och dessutom undvika sanktioner från andra, är således en stark drivkraft för människor.

Ömsesidighet bygger på en av människans universella normer som innebär att om någon gör något för dig bör du göra något tillbaka. Om en anställd ges hög lön bör detta till exempel resultera i en god motprestation från den anställdes sida. Det rör sig således om en moralisk tanke om hur man ska bete sig. En ömsesidig relation mellan anställda och företag är därav att föredra då bägge parter ser till varandras bästa.

En individs *identitet* handlar om dennes förvärvade självuppfattning. Denna motivationsfaktor berör således viljan att vara en specifik individ vilket i sig implicerar till ett visst handlande. En individs identitet medför en förståelse för vilket beteende som är passande i ett visst sammanhang. Genom identitetsprocessen får individen svar på vem han/hon är och följaktligen hur denna person bör bete sig. Denna förvärvade självuppfattningen styr individens tankar, känslor och värderingar i en viss riktning. En individs identitet är ofta i stor utsträckning kopplad till identiteten som anställd, särskilt om personen ifråga har en långsiktig relation till sin arbetsgivare. I organisationer är det dock oftast sociala identiteter som är av störst betydelse och ”vi känslan” är således viktigt. Genom den sociala identiteten identifierar sig den anställde med exempelvis sin yrkeskategori.

De tre ovanstående huvudgrupperna av motivation samspelar oftast och det är följaktligen inte endast en typ av motivationsdrivare som motiverar anställda. Enligt författarna har både inre, instrumentell samt interaktiv motivation betydelse för den anställdes motivation (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Goal-setting theory, som grundades av Locke och hans kollegor (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998), har blivit en alltmer tillämpad teori för att förklara motivation. Locke beskriver mål som själva syftet med en viss handling och målet är i sig dessutom det som individen strävar efter att uppnå. Individers attityd till ett uppsatt mål beror på de berörda individernas självuppfattning, eventuella incitament och på vilket sätt som målet uppstod. När det gäller sistnämnda tenderar anställdas deltagande vid målsättning vara fördelaktigt för uppnåendet av målen. Individers attityd till det uppsatta målet och målets karaktär avgör individernas beteenden, vilket i sig påverkar prestationen. Dock begränsas denna prestation till respektive individs kompetens. En viktig faktor som ovanstående teori lyfter fram är behovet av feedback. Detta innebär att individer, för att kunna förbättra sitt beteende, måste känna till resultatet av deras tidigare handlingar. Feedback kan dessutom, förutom att förse den berörde med information, även fungera som en motivationsfaktor. Feedback kommer att beskrivas utförligare senare i teoriavsnittet.

Enligt Arnold, Cooper och Robertson stöds Goal-setting theory i stor utsträckning av forskning som har gjorts på området, bland annat av Latham samt Mento (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Kritik som berör Goal-setting theory tas upp av Austin och Bobko (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Författarna nämner exempelvis att arbetslivet vanligtvis kännetecknas av konkurrerande målsättningar vilket kan komplicera tillämpningen av ovanstående teori.

Arbetsgruppen

Enligt Lennéer, Axelson och Thylefors (2005) utgörs en arbetsgrupp av tre eller fler personer som delar gemensamma mål samt  r beroende av varandra för att uppnå målen. Vidare utgörs arbetsgruppen av medlemmar som är medvetna om varandras existens och samtidigt ser sig själv som en i gruppen. Rubenowitz (2004) lyfter, som tidigare nämnts, fram vikten av goda relationer mellan anställda som en bidragande faktor till att den psykosociala arbetsmiljön upplevs som tillfredsställande. Gemenskapen i en arbetsgrupp utg r således en betydande aspekt för anställdas arbetssituation. Enligt Lennéer, Axelson och Thylefors (2005)  r arbetsgruppen den viktigaste komponenten i en organisation avseende den psykosociala arbetsmiljön. Det finns flera faktorer som påverkar atmosfären i en arbetsgrupp där konflikter, relationer och arbetsledningen  r exempel på dessa. Vidare tar Wheelan (2005) upp att den rådande organisationskulturen påverkar gruppens struktur i flera avseenden. Detta kommer att förtydligas i nästkommande avsnitt.

Organisationskultur & subkultur

Kulturbegreppet används med stor variation och saknar en precis innebörd, vilket även tydliggörs i litteratur där organisationskultur behandlas (Alvesson, 2005). Enligt Hatch (1997)  r en gemensam nämnare för många definitioner av organisationskultur att den betecknar livsstilen i en organisation. Wadell och Larsson (1998) menar att organisationskultur likriktar och påverkar beteendet i organisationer, vilket skapar en ”vi-känsla” hos medlemmarna. Vidare anser författarna att gemensamma förväntningar, värderingar, ritualer och beteenden utg r faktorer i organisationskulturen vilka bidrar till att en enhetlig kultur skapas.

Ett annat synsätt beskriver istället organisationskultur som en sammans tning av flera mindre kulturer som alla ryms i en och samma organisation. Detta fenomen g r under benämningen *subkultur* (Hatch, 1997). Enligt Van Maanen och Barley (ref i Hatch, 1997) finns det olika förklaringar till subkulturers uppkomst, där en baseras på interpersonell attraktion. Med detta menas att individer tenderar att dras till andra individer som de kan identifiera sig med samt finner liknar sig själva i olika avseenden. Ytterligare en förklaring till varför subkulturer uppstår berör samspelet mellan organisationsmedlemmarna. Studier visar att sannolikheten för att grupperingar ska bildas ökar när individer regelbundet interagerar med varandra. Således kan attraktionen mellan individer och möjligheten till interaktion förklara subkulturers uppkomst i organisationer. Wheelan (2005) diskuterar istället subkultur i termer av *subgrupper*. Författaren lyfter fram att oavsett orsak till uppkomsten av subgrupper hotar de den rådande sammanhållningen i gruppen, dock behöver inte uppkomsten av

subgrupper upplevas som negativt. När en grupp utvecklar en social struktur som gynnar genomförandet av uppsatta mål är det viktigt att gruppen tillåter bildandet av subgrupper.

Enligt Schein (ref i Yukl, 2006) kan en ledare påverka kulturen i en organisation på två sätt, primärt eller sekundärt. Ett primärt tillvägagångssätt för att influera organisationskulturen är uppmärksamhet. Ledaren kan då med hjälp av kommunikation och ett starkt engagemang förmedla vad som prioriteras och uppmärksammas i organisationen. Hur en organisation är utformad gällande system och procedurer är ett exempel på hur ledaren sekundärt kan påverka kulturen i en organisation. Även utformning av organisationens struktur, exempelvis om den är centraliserad eller decentraliserad, påverkar kulturen (Schein, ref i Yukl, 2006). Ledarskapet kan även påverka uppkomsten av subgrupper/subkulturer. Enligt Lennéer Axelsson och Thylefors (2006) kan ett kraftfullt och sammanhållande ledarskap samt möjlighet till kontakt över subgruppsgränserna minska tendensen till splittring mellan grupperna.

Kommunikation

God kommunikation behövs enligt Lennéer, Axelson och Thylefors (2006) för att en organisation ska fungera på ett adekvat sätt. Vidare kan en välfungerande intern kommunikation stärka samhörigheten och ”vi-känslan” medan en bristande kommunikationskanal istället kan leda till osäkerhet och spänningar i organisationen. Således är en välfungerande kommunikationsstruktur essentiell för de anställdas arbetssituation.

Wheelan (2005) lyfter fram att det krävs god kommunikation för att det ska kunna ske ett fördelaktigt samarbete mellan gruppmedlemmar. Den typ av kommunikationsstruktur som växer fram i en organisation påverkar starkt organisationen bland annat gällande ledarskap, gruppmoral, sammanhållning samt problemlösningseffektivitet. Bavelis och Leavitt (ref i Wheelan, 2005) forskade kring olika typer av kommunikationsnätverk. Nätverk där kommunikationen och all information koncentreras genom en central person kallas för centraliserat nätverk. Däremot när det inte förekommer några centrala personer i ett kommunikationsnätverk benämns detta istället som ett decentraliserat nätverk. Studier visade att decentraliserade nätverk är mest effektiva gällande prestation och resultat (Kano m. ref i Wheelan, 2005). Festinger (ref i Wheelan, 2005) poängterar dock att effektivitet inte endast bör tas i beaktande när kommunikationsstruktur väljs då även tillfredsställda medlemmar, där god sammanhållning råder, är en essentiell faktor att ha i åtanke (Festinger ref i Wheelan, 2005). Studier påvisar även en positiv korrelation mellan medlemmars tillfredsställelse samt

decentraliserade kommunikationsnätverk (Cohen m.fl. ref i Wheelan, 2005). Decentraliserade nätverk är dock tidskrävande och kan fördröja organisationens utveckling (Wheelan, 2005).

Feedback

En form av kommunikation, feedback, är enligt Larsen (2003) en viktig aspekt att ta i beaktande för att en organisation eller grupp ska kunna fungera på ett adekvat sätt. Feedback fungerar bland annat i lärande och utvecklande syfte för den enskilda individen (Larsen, 2003). Cusella (ref i Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987) definierar feedback som en typ av respons på individers, grupper eller organisationers handlingar.

En studie av Tziner och Latham (1989) påvisar bland annat en positiv effekt av feedback på anställdas prestationer, med betoning på de anställdas belåtenhet och tillfredsställelse på arbetsplatsen. En möjlig förklaring till detta, enligt författarna, är att feedback kan ses som ett instrument för att kontrollera hur väl individen möter organisationens förväntningar. Vidare diskuterar Tziner och Latham feedback som en motivationsfaktor, detta då individen tillåts uppleva positiva känslor om sig själv. Dessa känslor kan exempelvis uppstå när den anställda noterar att ledaren uppmärksammar hennes prestationer. I en stödjande och positiv miljö kan även negativ feedback vara något fördelaktigt om den ses som försök av ledaren att hjälpa den anställda till förbättringar (Tziner & Latham, 1989).

Feedback kan enligt Larsen (2003) vara riktad till en specifik individ eller till en hel grupp. Om fokus läggs på individuell feedback delges individen information om hur dennes handlande uppfattas. Att bestämma vem som ska ge feedback samt när och på vilket sätt är viktigt, detta då oförväntad feedback kan upplevas obehaglig och resultera i att individen intar en försvarsposition. Vidare tar Larsen upp att om feedback inte efterfrågas av anställda är detta enligt Larsen ett tecken på att någonting är fel och som då bör uppmärksammas och tas upp till diskussion. Kollektiv feedback, som istället berör hela gruppens beteende och prestationer, är även det essentiellt. Feedback som ges i grupp har en benägenhet att ha större inverkan på den enskilda gruppmedlemmens attityd till gruppen, än individuellt riktad feedback. Vidare lyfter Lennéer, Axelson och Thylefors (2005) fram att feedback kan erhållas från flera olika källor. Självvärdering, värdering från kollegor, värdering mellan ledare och anställd samt feedback från själva arbetsuppgiften utgör möjliga feedbackkällor.

Tourish och Pinnington (ref i Tourish och Robson, 2006) tar upp att forskning oftast berör fenomenet feedback i bemärkelsen kommunikation från ledare till anställd och sällan i motsatt riktning. Feedback som istället ges från anställda till ledare benämns av Tourish och

Robson (2006) som *uppåtgående feedback*. Ett problem med uppåtgående feedback som existerar i dagens organisationer är att den vanligen är av positiv karaktär och sällan ges negativ kritik (Baron, ref i Tourish & Robson, 2006). När anställda väljer att lyfta fram negativ feedback uttrycks den, enligt Tourish och Robson (2006), ofta på ett mer återhållsamt sätt. En möjlig orsak till varför negativ feedback i stor utsträckning inte delges ledare är att de anställdas ifrågasättande kan utgöra en risk för erhållande av repressalier (Milliken & Morrison, ref i Tourish & Robson, 2006). Enligt Lewis (ref i Tourish & Robson, 2006) står ofta ledare, när väl negativ feedback erhålls från anställda, fast vid tidigare rutiner och beteenden istället för att vara mottagliga för nya idéer och synsätt. En anledning till varför detta sker kan, enligt författaren, vara att ledaren ser de anställdas förslag som ett hot mot sitt sätt att leda organisationen och därför är ledaren angelägen om att stå fast vid tidigare uppsatta rutiner och mönster. Detta kan även medföra att anställda i viss mån avstår från att ge negativ feedback till högre instans (Lewis, ref i Tourish & Robson, 2006). Det har även visat sig att organisationer, som har en bristfällig uppåtgående kommunikation, oftast har ett mer hierarkiskt och dysfunktionellt kommunikationsklimat (Tagiuri ref i Tourish & Robson, 2006). Problem som kan uppstå vid denna typ av kommunikationsklimat berör stöd, deltagande beslutsfattning, förtroende, tillit samt öppenhet (Redding ref i Tourish & Robson, 2006).

Sammanfattningsvis uppmärksammades under den första teorigenomgången att flera olika faktorer påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Karasek och Theorells krav – kontroll modell lyfte exempelvis fram vikten av att de anställda upplever en balans mellan de krav som ställs på dem samt den kontroll de upplever sig ha över dessa. Detta för att ohälsa ska kunna undvikas på arbetsplatsen. Vidare är modellens tredje dimension, socialt stöd, något som är av betydande relevans för de anställdas upplevda arbetssituation. Även motivationsaspekten har visat sig vara av stor vikt för de anställdas tillfredsställelse och välmående på arbetsplatsen. De tre perspektiven på motivation, inre-, instrumentell- samt interaktiv motivation, bidrar med olika synsätt på motivation. Maslows behovsteori samt Goal-setting theory exemplifierar vedertagna teorier inom motivationsområdet. Slutligen uppmärksammades att arbetsgruppen och den rådande organisationskulturen bidrar till de anställdas arbetssituation. Kommunikation, med betoning på feedback av olika karaktär, har även belysts i litteraturen som en viktig faktor för de anställdas tillfredsställelse.

Ledarskap

Under detta teoriavsnitt kommer vi inledningsvis att redogöra för begreppet ledarskap samt åskådliggöra skillnaden mellan ledarskap och chefskap. Vi kommer därefter att redogöra för ledarskap utifrån tre olika synsätt, vilka benämns som beteendeorienterade, personlighetsbaserade samt situationsanpassade ledarskapsteorier.

Ledarskap på en arbetsplats är enligt Rubenowitz (2004) något som en person erhåller från sina underanställda och den makt som ledarskapet medför bygger på personliga egenskaper och beteenden. Det är de anställda som tilldelar ledaren dess roll då de anser denna person vara en förebild och stöttepelare. Med ledarskap åsyftas förmågan att ta till vara på de personliga och materiella resurser som finns tillgängliga i en verksamhet och använda dessa för att nå uppsatta mål. Rubenowitz poängterar skillnaden mellan ledarskap och chefskap där sistnämnda istället innebär en mer formell ställning i verksamheten och något som har tilldelats av överordnade och inte av underanställda. Tillvaratagandet av de anställdas kunskap och kompetens blir allt viktigare vilket har resulterat i större fokus på ledarskap (Rubenowitz, 2004). Det är dock viktigt att komma ihåg att ledarskap och chefskap ofta samverkar. Att vara chef är, som tidigare nämnts, en formell tilldelning men för att lyckas i sin roll bör även personen ifråga oftast inneha ledaregenskaper för att skapa förtroende hos de anställda (Bergengren, 2003).

Ledarskap är ett komplext begrepp och därför skiljer sig definitionerna åt i många avseenden, såsom exempelvis vem som utövar ett inflytande och på vilket sätt en ledare styr i en verksamhet. Det som dock är gemensamt för dessa definitioner är, enligt Yukl (2006), att ledarskap ofta definieras som en process där en person utövar avsiktligt inflytande över andra människor och guidar dem i en specifik uppgift. Yukl utgår ifrån definitionen av ledarskap såsom "... processen att influera andra till att förstå och acceptera vad som behöver göras och hur detta ska göras, och processen att underlätta individuella och kollektiva prestationer för att uppnå delade mål." (Yukl, 2006, s. 8, egen översättning).

Beteendeorienterade ledarskapsteorier

Under 1950-talet forskades om ledarskap vid University of Michigan, vilket resulterade i tre olika ledarstilar, vilka är uppgifts-, relationsorienterat samt deltagande ledarskap. Dessa har influerat senare ledarskapsteorier och även vidareutvecklats av senare forskning (Yukl, 2006).

Uppgiftsorienterat ledarskap fokuserar bland annat på att koordinera underordnades aktiviteter, ge support, planera och schemalägga arbetet samt att sätta upp realistiska

målformuleringar (Yukl, 2006). Enligt författaren påvisar flertalet studier ett positivt samband mellan effektivt ledarskap och planering. Yukl definierar effektivitet i termer av en ledare som förmår de anställda att framgångsrikt uppnå uppsatta mål. Övervakning av de anställda, uppsättandet av regler samt anställda som vet vad som förväntas av dem är ytterligare aspekter som uppgiftsorienterat ledarskap berör.

Det *relationsorienterade ledarskapet* präglas istället av ett stödjande beteende. Att ledaren visar uppskattning för den anställdes prestation, bland annat genom muntliga kommentarer och gester, är viktigt. Vidare är det för ledaren betydelsefullt att visa omtanke för de anställda samt att hjälpa dem att utveckla sina kunskaper. Således är det relationsorienterade ledarskapet mer fokuserat på ett stödjande, vänligt och individriktat beteende vilket underlättar upprätthållandet och skapandet av interpersonella relationer. Ett stödjande ledarskap gynnar samarbete och välmående bland de anställda och skapar på så sätt en mer positiv arbetsmiljö. Detta ökar de anställdas tillfredsställelse och deras förmåga att hantera stressade situationer och utmaningar (Yukl, 2006). Blake och Moutons (ref i Yukl, 2006) lyfter fram att effektiva ledare tar både relations- och uppgiftsorienterat ledarskap i beaktande i sitt ledarskap.

När ett gruppfokuserat ledarskap förekommer benämns detta enligt Yukl (2006) istället som *deltagande ledarskap*. Gruppmöten är viktigt vid denna ledarstil då gemensamt beslutsfattande är något ledaren eftersträvar. Ledarens roll är att guida de anställda och inte att styra enskilda anställda på arbetsplatsen. Det väsentliga med deltagande ledarskap är att de anställda ska ges möjlighet att komma till tals, i varierande utsträckning, och på så sätt kunna påverka sin arbetssituation. Enligt författaren finns det ett flertal fördelar med deltagande ledarskap, exempelvis kan besluts kvalitén förbättras då de anställdas kunskaper nyttjas. Vidare kan beslutsacceptansen från de anställdas sida öka då anställda som fått delta vid beslutsfattandet i större utsträckning identifierar sig med beslutet (Yukl, 2006).

Beteendeteorier om ledarskap utgår ifrån att det finns ett antal universella ledarbeteenden som ska vara mest effektiva. Detta är något som problematiseras av House och Aditya (1997). I det beteendeorienterade synsättet på ledarskap söker forskarna efter de mest effektiva ledarbeteenden genom observation av ledare, och då oftast i laboratoriemiljö, eller genom att ledarens underanställda får berätta om sin ledares beteende. Författarna ifrågasätter detta tillvägagångssätt då andra viktiga aspekter bortses ifrån såsom exempelvis den kontext som ledaren verkar i. Vidare kritik är att ingen hänsyn tas gällande de krav som ställs på ledaren och dess betydelse för ledarstilen. Ledarens och de anställdas känslotillstånd,

mognad och temperament är dessutom faktorer som förbises i det beteendeorienterade perspektivet på ledarskap.

Personlighetsbaserade ledarskapsteorier

Yukl (2006) delar in ledarskapsegenskaper i tre olika kategorier: tekniska, interpersonella samt konceptuella egenskaper. Tekniska färdigheter inbegriper ledarens kunskap gällande processer, metoder och tekniker för att hantera specifika uppgifter och aktiviteter. Med interpersonella egenskaper menas istället förmågan att förstå känslor, motiv och attityder hos andra människor. En ledare med goda interpersonella egenskaper har förmågan att kommunicera på ett klart och tydligt sätt och har dessutom förmågan att skapa stabila relationer (Yukl, 2006). Salovey & Mayer (ref i Humphrey, 2002) diskuterar i sin artikel förmågan att varsebli och hantera sina egna och andras känslor, detta benämns av författarna som emotionell intelligens. Ett viktigt karaktärsdrag för att förstå andras känslor är empati, vilket även utgör en central del i fenomenet emotionell intelligens. Empati utgör enligt författarna en viktig egenskap hos framgångsrika ledare. Även Yukl (2006) diskuterar vikten av emotionell intelligens hos ledare. Författaren menar att denna typ av intelligens kan hjälpa ledare vid beslutsfattande, problemlösning samt till att anpassa sitt beteende till olika situationer. Den tredje kategorin av ledarskap, konceptuella egenskaper, avser ledarens förmåga att vara kreativ vid problemlösning och idégenerering. Vidare innebär denna typ av egenskaper att ledaren har förmågan att analysera händelser och uppfatta trender som sker i omgivningen.

House och Aditya (1997) uppmärksammar ledaregenskapsteoriernas bristfällighet då dessa primärt berör relationen mellan ledare och anställda. Det faktum att detta samspel verkar i en kontext, ignoreras i viss utsträckning. Detta resulterar i brist på teori och bevis gällande vilka ledaregenskaper som fodras vid olika typer av situationer i organisationen.

Situationsanpassade ledarskapsteorier

En framgångsrik ledare bör enligt Rubenowitz (2004) anpassa sitt ledarskap utifrån de förutsättningar som en viss situation medför. Detta kräver enligt författaren att ledaren har vissa flexibla personlighetsdrag i kombination med olika typer av ledarskapsbeteenden. Anställdas utbildningsnivå samt typen av arbete som utförs i verksamheten är exempel på faktorer som kan påverka vilken ledarstil som passar in i en organisation.

Hersey och Blanchard (ref i Yukl, 2006) konstruerade livscykelteorin, en situationsledarskapsteori, där ledarskapet anpassas till den anställdas mognadsnivå i relation

till sitt arbete. Således betonar denna teori den anställdes mognadsnivå vid valet av en passande ledarskapsstil, där olika sammansättningar av uppgifts- och relationsorienterat ledarskap nyttjas. Hersey och Blanchard lyfter fram fyra mognadsstadier vilka har ett spektra mellan omogen till mogen. När den anställde är omogen måste ledaren i större utsträckning använda sig av ett uppgiftsorienterat ledarskap. Ledaren ifråga måste således vara tydlig vid definierandet av roller och klargöra standardprocedurer på ett adekvat sätt. Ledaren måste även i stor utsträckning övervaka den anställdes arbetsutförande. En omogen anställd saknar ofta kompetensen att utföra en specifik arbetsuppgift samt har i större utsträckning en lägre grad av självsäkerhet. På motsatt sätt har en anställd med hög mognadsnivå både tillräcklig kompetens att utföra sitt arbete samt god självsäkerhet. När den anställde ökar i mognadsnivå, kan ledaren i större utsträckning övergå till ett mer relationsorienterat ledarskap. Stödande och konsulterande beteende blir därför viktigt och ledaren måste även ge beröm och uppmärksamhet. När den anställda slutligen når en hög mognadsnivå ska ledaren enligt modellen minska både relations- och uppgiftsorienterade ledarskapsbeteenden. Den anställda ges då möjlighet att ta mer ansvar utan direktiv och övervakning från sin ledare. Anställdas utveckling från att vara omogen till en högre mognadsnivå skiljer sig åt mellan olika individer och således kan tidsintervallet för hur länge en ledarstil är lämplig variera (Yukl, 2006).

Hersey och Blanchards livscykelteori diskuteras även av House och Aditya (1997) och enligt dessa har denna teori inte testats empiriskt i någon större utsträckning. Forskning har dock påvisat att anställda i större omfattning, än vad livscykelteorin framhåller, önskar uppgiftsorienterat ledarskap.

Sammanfattningsvis uppmärksammades i ovanstående ledarskapsavsnitt ett flertal teorier som vi anser bidrar till en bred förståelse av ledarskap och dess roll för organisationer. De tre olika synsätt på ledarskap som har lyfts fram anser vi, trots förekommande brister, bidrar med relevant kunskap för att kunna skapa en bättre förståelse för fenomenet ledarskap. Under det beteendeorienterade ledarskapet uppmärksammades att uppgifts-, relationsorienterat samt deltagande ledarskap på olika sätt kan bidra till de anställdas arbetssituation. Från det personlighetsinriktade perspektivet poängterades bland annat vikten av ledares förmåga att hantera andra människors känslor samt visa empati. Slutligen, utifrån det situationsanpassade perspektivet, lyfte Hersey och Blanchards livscykelteori fram situationens betydelse för ledarskapet.

Psykosocial arbetsmiljö & ledarskap

Genomgående i teoriavsnittet uppmärksammades ledarskapets betydelse för de anställdas arbetssituation. Nedan kommer teorier, som tidigare har berörts, kortfattat att lyftas fram för att poängtera sambandet mellan ledarskap och den psykosociala arbetsmiljön.

Rubenowitz (2004) lyfter fram att samarbetet mellan ledare och anställd bör vara av positiv karaktär för att en god psykosocial arbetsmiljö ska uppnås. Även Karasek och Theorell (1990) diskuterar, under den tredje dimensionen i krav – kontroll modellen, betydelsen av en god relation mellan anställda och ledare. Att ledaren ger socialt stöd till sina underordnade är av stor vikt för att förebygga ohälsa bland sina anställda. Larsen (2003) nämner vidare att en av ledarens viktigaste uppgifter är att motivera de anställda. Således har ledare även betydelse för de anställdas psykosociala arbetsmiljö då motivationsaspekten, som tidigare nämnts, är en viktig faktor för hur de anställda upplever sin arbetssituation (Alvesson & Sveningsson, 2007). Ledaren kan även påverka den organisationskultur som råder i en viss verksamhet genom att agera på olika sätt (Schein, ref i Yukl, 2006). Vikten av feedback diskuteras dessutom av Larsen (2003) och där utgör ledaren en möjlig feedbackkälla (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Följaktligen spelar ledaren även, utifrån denna aspekt, en viktig roll för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö.

Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att undersöka hur anställda upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Ur teoriavsnittet framkom att stress, motivation, arbetsgruppen samt kommunikation utgör viktiga aspekter av den psykosociala arbetsmiljön. Därför kommer de anställdas subjektiva erfarenheter gällande dessa faktorer påverkan på den psykosociala arbetsmiljön att undersökas. Vidare anser vi det vara intressant att studera de anställdas erfarenheter av ledarskapets betydelse för den psykosociala arbetsmiljön, detta då ledarens inverkan på de anställdas tillfredsställelse är av stor vikt. Fokus läggs på anställdas upplevelser och erfarenheter då detta kan bidra till ett vidare perspektiv på det berörda området. För att bättre kunna få en förståelse av de anställdas upplevelser kommer vi att koppla dessa till relevanta teorier.

Vårt syfte resulterade i frågeställningen: Hur upplever anställda sin psykosociala arbetsmiljö, med fokus på stress, motivation, arbetsgruppen samt kommunikation? Vilka är de

anställdas erfarenheter gällande ledarskapets inverkan på tidigare nämnda aspekter av den psykosociala arbetsmiljön?

Metod

Inledningsvis kommer den valda metoden att redogöras för. Därefter diskuteras generaliserbarhet, reliabilitet och validitet utifrån Kvale (1997) och slutligen kommer studiens tillvägagångssätt samt analysförfarande att beskrivas.

Metodologiska överväganden

Vi använde oss av intervjuer i vår studie för att nå kunskap om det valda området och arbetade således efter en kvalitativ forskningsmetodik. Kunskap byggs, i en kvalitativ forskningsintervju, upp när ett samtal sker mellan två personer (Kvale, 1997). Den kvalitativa intervjun söker att förstå individens verklighet, eller *livsvärld*, så som den intervjuade upplever den. Enligt Holme och Solvang (1997) är styrkan med den kvalitativa forskningsintervjun att informationen som forskaren får ta del av är en beskrivning från verkligheten. Kvale (1997) lyfter fram att då forskaren erhåller beskrivningar av en individs livsvärld kan en tolkning göras gällande vilken mening personen ifråga upplever i sin livsvärld. Känslor, förhoppningar och erfarenheter som den berörda personen relaterar till denna livsvärld kan på så sätt lyftas fram av forskaren.

För att vi skulle kunna få tillträde till de anställdas verklighet, och på så sätt skaffa oss kunskap om de anställdas upplevelser av deras psykosociala arbetsmiljö och ledarens betydelse för denna, valde vi således att använda oss av kvalitativa forskningsintervjuer. Den typ av forskningsintervju som valdes benämns av Kvale som en halvstrukturerad livsvärldsintervju. Denna intervjuform är varken ett strängt strukturerat frågeformulär eller ett öppet samtal. En intervjuguide används enligt författaren under intervjun innehållandes en rad teman och förslag på relevanta frågor vilket ökar intervjuens struktur. Denna guide kan modifieras under intervjuens gång både gällande ordningen som frågorna ställs och formen på frågorna.

Vetenskapens treenighet

Verifiering av kunskap diskuteras oftast i relation till begreppen generaliserbarhet, reliabilitet samt validitet vilka utgör "vetenskapens heliga treenighet" (Kvale, 1997). Begreppen används ofta för att förkasta den kvalitativa forskningen vilket medför att vissa kvalitativa forskare, enligt författaren, ignorerar dessa begrepp då de anses förhindra den skapande forskningsprocessen. Istället för att bortse från generaliserbarhet, reliabilitet och validitet väljer Kvale att begreppsliggöra dem så att de lämpar sig för kvalitativ forskning. Nedan ska vi redogöra för Kvales åskådning av begreppen samt koppla dessa till vår studie.

Generaliserbarhet

Möjligheten till generalisering av resultat från en kvalitativ undersökning ifrågasätts enligt Kvale (1997) allt som oftast. Författaren lyfter fram problematiken rörande om det är forskaren eller läsaren som ska generalisera. Ska forskaren i stor utsträckning argumentera för generaliserbarheten i studien eller är det upp till läsaren att avgöra i vilken omfattning studien kan generaliseras? Det är enligt Kvale, oavsett vem som generaliserar, viktigt att forskaren tillhandahåller underlag för studiens generaliserbarhet.

Schofield (ref i Kvale, 1997) beskriver generalisering utifrån tre mål där det första målet utgörs av att studera det som *är*, vilket innebär att försöka fastställa det typiska eller det vanliga. På detta sätt försöker forskare maximera överensstämmelsen mellan det aktuella forskningsfallet och det rådande samhället. Schofields andra mål är det som *kanske* kommer att finnas. Istället för att undersöka det som redan finns försöker forskare således se framåt och undersöka det som kan uppstå i framtiden. Slutligen utgörs det tredje målet av att fokusera på det som *kan* finnas vilket innebär att studera en ideal och exceptionell situation. På detta sätt försöker forskaren omvandla kulturen istället för att fokusera på det som redan är eller förutsäga framtida trender. Genom att lägga fokus på det som kan finnas kan nya och önskvärda alternativ för tanke och handling åstadkommas. Med vårt syfte i åtanke valde vi att fokusera på att uppfylla det första av Schofields mål och således försökt fastställa det som *är*. Detta gjordes genom att koppla intervjumaterialet, det vill säga de anställdas upplevelser, till relevanta teorier för att undersöka om det råder en samstämmighet dem emellan.

Kvale (1997) lyfter fram att generalisering inte behöver vara i särskilt stort fokus i en kvalitativ forskningsstudie. Detta då forskaren i stor utsträckning är intresserad av det specifika och unika istället för att se till det allmängiltiga.

Reliabilitet

En viktig aspekt för att öka reliabiliteten i en undersökning är enligt Kvale (1997) att intervjuaren ställer kritiska frågor för att pröva tillförlitligheten i det som intervjupersonen berättar. För att öka studiens reliabilitet ställde vi kontrollfrågor för att undersöka tillförlitlighet i intervjupersonernas berättelser. Vidare diskuterar Kvale reliabiliteten i relation till hur forskaren kategoriserar intervjupersonernas svar. Enligt författaren är läsaren av en intervju rapport beroende av forskarens urval och kontextualisering av intervjumaterialet, detta då läsaren inte har förfogande över den ursprungliga intervjutexten. Dock finns det två kontrollmetoder för att minimera subjektiviteten i analysförandet. Genom att använda flera uttolkare av intervjumaterialet kan subjektiviteten kontrolleras på ett mer fördelaktigt sätt. Vi drog nytta av att vi är två personer som utförde denna studie. Genom att vi båda enskilt tolkade intervjuerna och därefter diskuterade eventuella tolkningsskillnader fick vi en mer tillförlitlig bild av intervjumaterialet. Ett komplement eller alternativ till ovanstående kontrollmetod är att klarlägga analysens tillvägagångssätt. På detta sätt kan läsaren lättare kontrollera och urskilja de olika stegen i analysen. Vi kommer nedan att redogöra för vårt analysförande för att underlätta för läsaren. Slutligen poängterar Kvale att ett för stort fokus på reliabiliteten kan förhindra kreativiteten hos forskaren.

Validitet

Enligt Kvale (1997) utgör validitet en kvalitetskontroll som berör hela forskningsprocessen. Validering ska således genomföras under studiens alla sju stadier: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering samt rapportering. Vi hade genomgående valideringsaspekten i åtanke för att öka uppsatsens validitet. Under det inledande stadiet valdes litteratur och artiklar som ansågs relevanta för studiens frågeställning ut. Vidare under planeringsstadiet formades undersökningens upplägg för att uppsatsens syfte skulle kunna uppnås. Även etiska konsekvenser togs i beaktande genom att intervjupersonerna och de berörda organisationerna hölls anonyma, detta genom att minimera redovisningen av uppgifter kring dem. Undersökningens eventuella konsekvenser togs även i beaktande genom att aspekter som möjligen skulle kunna åsamka mer skada än nytta på organisationen och dess anställda utelämnades. För att öka intervjuernas validitet förberedde vi oss genom att studera vad som utgör en god intervjuteknik samt utförde övningsintervjuer. Vi var även kritiska till intervjupersonernas berättelser och använde oss av korta kontrollfrågor för att öka tillförlitligheten i intervjumaterialet. Utskriften av intervjumaterialet fokuserades inte på att resultera i en direkt översättning från tal till skrift utan inriktades istället på att ge en så rättvis

bild av intervjupersonernas berättelser som möjligt. Under analysstadiet försökte vi genomgående vara kritiska till våra tolkningar av de intervjuades berättelser. Det faktum att vi är två skribenter till denna uppsats anser vi bidrog till att snedvridna tolkningar i större utsträckning undveks. Valideringsstadiet, vilket innebär att fastställa studiens generaliserbarhet, reliabilitet samt validitet, anser vi uppfylldes genom att vi genomgående var kritiska och ifrågasättande. Slutligen under rapporteringsstadiet avgörs om rapporten är en valid skildring av studiens resultat, vilket vi anser vår studie vara.

Deltagare

Två olika typer av verksamheter studerades, ett gruppboende för psykiskt funktionshindrande samt en brandstation. Sammanlagt intervjuades åtta personer med en jämn fördelning mellan de båda arbetsplatserna. Detta antal intervjupersoner valdes då det ansågs lämpligt med tanke på de förutsättningar som gavs. Av dessa åtta intervjupersoner var en kvinna och resterande män. Denna ojämna fördelning beror på att det saknades tillgång till en jämnare könsfördelning på arbetsplatserna. Åldern på intervjupersonerna varierade mellan 25 och 60 år. Även anställningstiden varierade i stor utsträckning mellan intervjupersonerna där både nyanställda och personer som varit verksamma i organisationen under en lång tid intervjuades.

Intervjupersonernas huvuduppgifter på gruppboendet är att handleda de boende, som besitter psykiska funktionshinder, i deras vardagsaktiviteter såsom exempelvis stödja i hygien, laga mat med mera. Vidare innefattar handledarens uppgifter att bland annat att ge medicin, motivera de boende samt bistå med social träning. Brandmännens huvudsakliga uppgifter är att utföra varierande stationsarbete samt vara verksamma i utryckningsstyrkan. Ovanstående organisationer valdes då vi hade kontakter inom respektive verksamheter vilket underlättade accessproblematiken. Vidare ansåg vi att dessa två typer av organisationer skulle kunna bidra med intressanta perspektiv på vårt valda område. Detta då vi ansåg de utgör två helt skilda typer av verksamheter gällande arbetsuppgifter och arbetsmiljö. Vidare ansågs anställda vara en intressant målgrupp då de utgör basen i en organisation, är den primära drivkraften samt att det är de anställda som upplever ledarskapet.

För att underlätta förståelsen av undersökningen och resultatet kommer vi kortfattat att redogöra för de berörda studieobjektens organisationsuppbyggnad. I samtal med intervjupersonerna fick vi en bild av de båda verksamheternas sammansättning. Gruppboendets organisationsstruktur består av handledare, vilka utgör den primära kontakten

till de boende. Dessa handledare är de vi har intervjuat. På arbetsplatsen finns även en samordnare som har hand om formella uppgifter, dock besitter denna person inte en ledande roll. Istället är det enhetschefen som fungerar som handledarnas ledare. Denna person är endast närvarande på arbetsplatsen en begränsad tid varje vecka då personen ifråga även har ansvar för två andra gruppboenden. Över enhetschefen finns dessutom en verksamhetschef som har ett övergripande ansvar för hela verksamheten, denna person är ej lokaliserad på gruppboendet.

Organisationsstrukturen på brandstationen består av brandmän som utför stationsarbete och utryckningsverksamhet. Dessa är uppdelade i grupper om fyra brandmän, där respektive grupp har en styrkeledare som är med på utryckningarna och besitter den ledande rollen över brandmännen. Över styrkeledaren sitter ledningen som även befinner sig på stationen. Denna har det övergripande ansvaret för verksamheten. Vidare är det styrkeledaren som har den förmedlande kontakten mellan brandmän och ledning. Det finns även en insatsledare i organisationen som samverkar med styrkeledaren vid utryckning. Denna person har ingen större kontakt med brandmännen.

Tillvägagångssätt

På respektive arbetsplats informerades både ledare och anställda om studien och dess ämnesområde. Därefter gjordes en förfrågan, via kontaktpersonerna, om det fanns ett intresse bland de anställda att delta i undersökningen. När vi hade fått tillgång till verksamheterna samt givits klartecken om informanternas medverkan utfördes intervjuerna, av oss båda, på respektive arbetsplats. Intervjuerna genomfördes under intervjupersonernas arbetstid i ett avskilt rum fritt från störningsmoment. Vidare varierade intervjulängden mellan 30 och 60 minuter. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av oss själva samt en sammanfattning av den berörda studien. Intervjupersonerna informerades dessutom om diverse forskningsetiska aspekter där bland annat samtyckes-, konfidentialitets-, samt nyttjande kravet betonades (Vetenskapsrådet, 2007). Vidare upplystes intervjupersonerna om att intervjun skulle spelas in samt att deltagarna närsomhelst fick avbryta intervjun om de så önskade. Intervjuerna spelades in med en mp3 spelare för att underlätta dokumentationen av intervjupersonernas berättelser vilket innebar att vi till fullo kunde fokusera på informanternas uttalanden.

Informanterna fick i stor utsträckning tala fritt om det berörda området men vi ställde emellanåt frågor, med hjälp av vår intervjuguide (se appendix). Denna utformades efter att vi

hade tagit del av relevant teorier och frågorna speglade dessa teories tankegångar. Denna fungerade som ett stöd under våra intervjuer och innehöll förslag på frågor som vi kunde använda ifall intervjupersonernas diskussioner i för stor utsträckning kom in på andra ämnesområden som inte berördes i syftet. Vi betonade dock att de gärna fick konkretisera och exemplifiera deras tankegångar för att vi bättre skulle kunna ta del av deras subjektiva upplevelser. De intervjuades berättelser var således det primära och vår intervjuguide blev snarare ett hjälpmedel, där frågorna ställdes utifrån hur intervjun fortgick. Vi var även öppna för nya aspekter, kring arbetsmiljö och ledarskap, som intervjupersonen tog upp. Under det initiala stadiet av intervjun fokuserade vi på att skapa en god och avslappnad relation till intervjupersonerna genom att ställa grundläggande frågor kring deras yrkesutövning. När relationen till den intervjuade var mer avslappnad lät vi informanterna tala om deras upplevelse kring psykosocial arbetsmiljö och ledarskap. I slutet av intervjun ställdes en relativt neutral fråga för att inte avsluta intervjun med ett eventuellt känsloladdat ämne. De intervjuade gavs därefter möjlighet att göra ytterligare tillägg om så önskades. Avslutningsvis tackade vi informanterna för deras medverkan.

Bearbetning

För att underlätta analyserandet av intervjumaterialet gjorde vi utskrifter från de inspelade intervjuerna. För att effektivisera denna process använde vi oss av transkriberingsprogrammet *Transcriber*. Mp-3 filerna öppnades i Transcriber där vi delade in och skrev ut intervjumaterialet i kortare enheter. Ett exempel på tidigare nämnda är att när intervjupersonen diskuterade feedback i ett sammanhang skrevs detta ut och utgjorde en enhet. I det initiala skedet av transkriberingsprocessen sammanfattade vi intervjupersonernas uttalande istället för att ordagrant skriva ut vad som sades, detta för att effektivisera analysprocessen. En fördel med Transcriber är att uttalanden från intervjupersonerna lättare kan lokaliseras då dessa är uppdelade, som tidigare nämnts, i enheter. Personen som analyserar kan med hjälp av programmet således välja ut och lyssna på den sekvens ur intervjun som är av intresse. Genom att vi utförde utskriften av intervjumaterialet fick vi även en bra bild av de anställdas berättelser och blev bekanta med materialet. Detta gav oss en preliminär bild av hur de anställda upplevde sin psykosociala arbetsmiljö och ledarskapets inverkan på denna.

Enligt Kvale (1997) innebär en utskrift en översättning från talspråk till skriftspråk. Utskrifter är dock inte kopior av informanternas berättelser då forskaren tolkar

bearbetningsmaterialet. Vidare lyfter författaren fram att det är intervjupersonernas upplevelser gällande det berörda ämnet som ska översättas till text. Således behöver inte fokus ligga på att översättningen ska spegla informanternas utsagor i exakta ordalag utan fokus bör istället ligga på att ge en så rättvis bild av deras upplevelser, vilket vi tog i beaktande vid transkriberingen. Exempelvis ändrade vi meningsuppbyggnad, om så behövdes, för att intervjupersonens berättelse skulle bli tydligare. Vi utelämnade även eventuella pauser samt tonlägen. Vi vill samtidigt poängtera att vi under transkriberingen i så stor utsträckning som möjligt försökte att med stor detaljrikedom beskriva intervjupersonernas berättelser, detta för att ge en så rättvis bild som möjligt.

Efter att ha strukturerat upp intervjumaterialet, genom att göra utskrifter i Transcriber, bearbetades materialet för att underlätta den kommande analysen. Bland annat togs överflödigt material bort såsom intervjuerättelser som ej gick att härleda till vår frågeställning samt upprepningar. Vidare valdes en analysmetod som Kvale (1997) benämner meningskoncentrering, vilken fungerade som en referensram under vårt analysförfarande. Meningskoncentrering innebär att intervjupersonernas berättelser komprimeras och således lyfts den väsentliga meningen av intervjupersonens uttalande fram med några få ord. En fördel med detta är att intervjutexten blir mer lätthanterlig (Kvale, 1997). Vi ansåg denna metod vara lämplig som referensram för vår studie då analysförfarandet lyfter fram kärnan i intervjupersonernas uttalanden samt begränsar omfattningen av intervjumaterialet.

Efter att ha läst igenom utskrifterna för att skapa oss en helhetsbild av berättelserna, och som tidigare nämnts tagit bort material som ej ansågs vara relevanta för studiens syfte, delades det resterande materialet in i korta och koncisa uttalanden från intervjupersonerna. Detta genom att kategorisera intervjupersonernas uttalanden efter det tema som vi ansåg berördes. När vi hade det transkriberade materialet framför oss valde vi således ut uttalanden som berörde ett särskilt tema och kopierade därefter över detta uttalande till ett nytt dokument som tillhörde det aktuella temat. Detta tydliggörs med följande uttalande från en intervjuperson; ”Eftersom jag vet hur bra det är med positiv feedback som jag fått innan, gör att man utvecklas, klart att man saknar det”. Denna berättelse valde vi att placera under kategorin *kommunikation*, vilket utgjorde ett centralt tema. När hela transkriberingsmaterialet hade kategoriserats till centrala teman analyserades varje uttalande igen för att kategorisera dessa i ytterligare underkategorier. För att återknyta till uttalandet ovan om kommunikation placerades uttalandet ifråga vidare under kategorin *feedback*. Slutligen placerades uttalandena i ytterligare underteman, om så var möjligt. I exemplet ovan placerades uttalandet i underkategorin *positiv feedback*. Dessa centrala teman samt underteman utgjorde vårt

underlag för vår deskriptiva analys. Temana, som då endast utgjordes av komprimerade fragment från intervjupersonens uttalanden, skrevs sen ut i hela citat med hjälp av Transcriber för att ge läsaren en bättre bild av intervjupersonernas berättelser. Resultatet av analysprocessen av exemplet ovan, gällande positiv feedback, kan ses under resultatdelen (första citatet). Även övriga teman och citat följer i nedanstående resultatavsnitt.

Resultat

Intervjuerna resulterade i en mängd berättelser och beskrivningar, som gav en rik bild av de anställdas upplevelse och erfarenhet av den rådande psykosociala arbetsmiljön samt ledarskapets inverkan på denna. Vi presenterar under detta avsnitt intervjumaterialet utifrån tre centrala teman vilka uppkom under analysförfarandet. Dessa benämns som *kommunikation*, *arbetsförhållande* och *ledarskap*. Intervjumaterialet kommer att redovisas och återges via referat som styrks med citat.

Kommunikation

Under temat kommunikation diskuterade informanterna sin syn på feedback och inflytande samt dessa två faktors betydelse för deras arbetssituation.

Feedback diskuterades genomgående på gruppboendet som ett fenomen som sker mellan anställda och ledare. Även på brandstationen diskuterades feedback huvudsakligen som något som förekommer mellan anställd och ledare, här berördes dock även feedback från allmänheten. När intervjupersonerna på gruppboendet talar om sin ledare syftar de på sin enhetschef. Brandmännen avser istället sin styrkeledare när ledaren diskuterar.

Informanterna, från båda arbetsplatserna, talade om positiv feedback i termer av beröm och uppskattning från ledaren. Detta är något som bland annat skildras genom att ledaren ger en positiv respons på en prestation.

Mer positiv feedback önskas, både enskilt och kollektivt. Jag har ett exempel på enskild feedback, där vi har suttit i större grupper och diskuterat, som jag minns väldigt väl. Uppgiften var att man skulle fånga upp ett problem i själva gruppen och då fick jag feedback på det jag hade sagt, exempelvis "det du sa där var väldigt bra". Och det minns jag än idag. Feedbacken påverkade mig då väldigt bra. Den stärkte ju mig då, att jag gör rätt och motivationen ökade absolut... Eftersom jag vet hur bra det

är med positiv feedback som jag fått innan, det gör ju att man utvecklas och man trivs, klart att man saknar det...

Detta är en berättelse, från gruppboendet, där feedback fungerar som drivkraft för den anställda genom att denne får beröm för sina tankegångar. Positiv feedback bidrar även till personens utveckling och trivsel på arbetsplatsen. Liknande uttalanden uppmärksammas från båda arbetsplatserna. Det föreligger en viss oenighet kring huruvida det behövs mer positiv feedback eller inte på respektive arbetsplats. Det går dock att utläsa en tendens till att ökad positiv feedback önskas.

Vidare går det att utläsa från intervjuerna på brandstationen att ökad positiv feedback kan främja motivationen hos de anställda till att bland annat ta mer initiativ på arbetsplatsen. Exempelvis sade en av de anställda på brandstationen följande:

Det är klart att det sporrar folk mer att få positiv feedback i arbetet. Då blir man ju sporrade till att göra förbättringar, till exempel att gå ut och laga den där som det var fel på. Jag upplever stämningen på stationen som så att om folk skulle få mer positiva omdömen, en dunk i ryggen och "fan vad bra gjort" så skulle man ta mer initiativ till att förbättra saker och ting.

På brandstationen lyftes även fram hur positiv feedback från allmänheten kan gynna de anställda i deras arbetssituation. Positiv feedback beskrivs som en respons från allmänheten på brandmännens insats vilket uttrycks genom uppskattning och tacksamhet. Detta exemplifieras i följande skildring.

Det är väl om man hjälper någon och man får tacksamhet tillbaka. Man märker att denna person blir tacksam när man hjälper personen. Sådana situationer känns bra och motiverande. Då är det kul att åka hem till sig och känna att man har gjort något bra.

Citatet beskriver hur allmänhetens respons på brandmännens prestation, i form av tacksamhet, kan motivera och skapa en positiv känsla hos individen.

Något som uppmärksammas är bristen på negativ feedback på brandstationen. Med negativ feedback syftar informanterna bland annat på ledarens respons avseende händelser eller situationer där något kan förbättrats.

Det vet jag inte om vi är så duktiga på, vi ska ju ge feedback, både positiv och negativ. Vara rak och ärlig, men det funkar inte riktigt så. Jag hade velat ha mer negativ feedback från ledarens sida och lite mer ärlighet... alla gör ju fel men man måste kunna förmedla det på ett bra sätt... Så att vi får igång diskussionerna för det leder ju bara framåt. Det saknar jag lite.

Intervjupersonen antyder att negativ feedback fungerar som en bidragande faktor för att lyfta upp eventuella problem och nå en lösning alternativt en förbättring. Denna aspekt av feedback togs upp av flera informanter vilka ansåg det vara viktigt att problem tas upp och diskuteras. De menade även att ledaren ska utgöra den drivande kraften att lyfta fram negativ feedback. Informanterna önskade således i större utsträckning erhålla negativ feedback för att kunna lösa eventuella problem på ett mer framgångsrikt sätt. Negativ feedback diskuterades i större utsträckning än positiv feedback på brandstationen, däremot berördes negativ feedback inte i samma utsträckning på gruppboendet.

Informanter på brandstationen diskuterade även de anställdas inflytande på arbetsplatsen. De talade då om möjligheten till eget initiativtagande gällande exempelvis idégenerering och nytänkande. Följande berättelse från en anställd diskuterar detta.

... vissa saker ges det sken av att man kan påverka. Typ att ”det här kan ni påverka, kom in med förslag så ska vi ta ut de bästa” och så görs det och sen så blir det ändå något helt annat som de bestämmer. Det är inte styrkeledare utan högre upp i ledningen som problematiken uppstår och det är frustrerande. Stämningen blir att det spelar ingen roll vad vi tycker och säger, det blir ju ändå som de vill och det är inte så bra. Det är mycket det som diskussionerna handlar om här på brandstationen, att det är dålig kommunikation mellan planen upp till ledningen.

Citatet ovan visar på tendenser till att frustration uppstår när förslag eller idéer från anställda i liten utsträckning tas i beaktande på högre nivå. Informanterna önskar att ledare, och då främst ledare högre upp i organisationen, är mer lyhörda gällande deras idéer. Bristfällig kommunikation i organisationen är vidare något som informanterna på brandstationen upplever vara en bidragande orsak till frustration på arbetsplatsen.

Intervjupersonerna på brandstationen lyfte dessutom upp betydelsen av att styrkeledare uppmärksammar anställdas förslag och tankegångar samt ger en respons på dessa. Detta belyses i följande citat.

Sen finns det ju styrkeledare som gör tvärtom och istället frågar "hur tycker du vi ska göra i den här situationen?". Då blir man glad för då får man tänka till lite själv också. Man har ju en del idéer ibland och då är det ju schysst om man får respons på dem.

På gruppboendet diskuterades inte inflytande, i negativa ordalag, i någon större utsträckning. Däremot visar intervjuerna på ett positivt samband mellan möjligheten till inflytande och motivation. Inflytande diskuterades av informanterna på gruppboendet i termer av att "tänka själv" och "mindre styrning av ledaren".

När chefen var ny förklarade hon hur hon ville ha det. Sen har vi som jobbat här under årens gång ändrat på saker utifrån hur vi har velat ha det och hur vi tycker det ska vara och det låter chefen oss göra. Vi har jättemycket inflytande, det har vi. Det är jättepositivt. Det är roligt att kunna gå till sitt jobb och tänka själv och veta att man har sin chef bakom sig ändå, det är inte så många som kan göra det. Det är moroten man behöver.

Anställda på gruppboendet upplever sig således besitta en hög grad av inflytande på arbetsplatsen och ser detta som något mycket positivt. De upplever att de har möjlighet att påverka sin arbetssituation och att deras förslag tas i beaktande av ledaren. Möjligheten till inflytande kan också fungera som en motivationsfaktor då det medför större frihet hos anställda att generera idéer samt implementera dem. Resonemanget styrks av flera intervjupersoner på gruppboendet.

För att sammanfatta ovanstående resultat anses positiv feedback genomgående vara en främjande faktor i de anställdas yrkesutövning, på båda arbetsplatserna. Samtidigt som det framställs att positiv feedback i viss utsträckning erhålls på arbetsplatserna råder en viss oenighet gällande om det behövs mer av denna typ av feedback. Dock går det att urskilja en tendens till att positiv feedback i större utsträckning önskas på båda arbetsplatserna. Dessutom eftertraktas negativ feedback i större utsträckning av brandmännen då detta kan resultera i att eventuella problem förbättras. Vidare anser informanterna från båda arbetsplatserna att inflytande är viktigt för deras arbetssituation. På brandstationen upplevs inflytandet till högre instans vara bristfälligt.

Arbetsförhållande

Nästa huvudtema berör arbetsförhållandena inom verksamheterna. Begrepp som intervjupersonerna berörde under detta avsnitt var sammanhållning, subgrupper, konflikter, motivation, stress samt stöd.

Samtliga intervjupersoner på brandkåren var överens om att god sammanhållning råder på arbetsplatsen och när de talade om sammanhållning syftade de på relationen mellan kollegorna. Vidare nämnde brandmännen att de söker sig till medarbetare som befinner sig i liknande livssituation samt till personer de finner liknar dem själva. Dessa resonemang kan återknytas till följande berättelse.

Här på arbetsplatsen finns det väldigt många olika människor... och där kan man även se hur man umgås, man tyr sig till dem som är mest lik en själv... Ja, det är bra stämning här tycker jag. Så länge vi får sköta oss själva om jag säger så. Det som kan ställa till det är när det kommer direktiv uppifrån. Vi tycker egentligen samma saker men en del vågar inte kliva ut och tala om vad man tycker. Man gör en sak och så säger man något annat.

Även om gruppsammanhållningen ses som god på brandstationen kan dock utläsas att direktiv från högre instans i organisationen kan orsaka en viss irritation då det finns tendenser till att direktiv och beslut inte konfronteras av anställda på ett uppriktigt sätt. Ovanstående uttalande bekräftas även av andra informanter på brandstationen.

På gruppboendet råder överlag en god gruppsammanhållning. Ur intervjumaterialet kan dock utläsas att subgrupper förekommer i verksamheten. Denna grupp fördelning uppstår enligt informanterna då olika synsätt kring arbetets upplägg förekommer vilket i sin tur kan resultera i diskussioner. En anställd på gruppboendet exemplifieras detta.

... i gruppen bildas det minigrupper som då agerar utifrån vad de tycker är rätt och så blir det en motgrupp som gör på ett annat sätt.

Dessa gruppbildningar resulterar emellanåt i konflikter men överlag lyckas gruppen själv lösa de uppstådda tvisterna utan ledarens närvaro.

Ja det är lite motsättningar här emellanåt. För att det är den nya skolan och den gamla skolan och det är inte riktigt samma grej... Då bildas det konflikter emellanåt. Men de

löses ganska snabbt och vi löser dem själva då och det funkar ganska bra... Konflikten kan uppstå igen men då tar vi diskussionen igen och då ramlar man tillbaka till det beslut man tagit innan. Vi har ju beslut på allting och det är viktigt. Det fungerar bra tycker jag och är ingen stressfaktor.

Detta skildrar förekomsten av subgrupper och att konflikter kan uppstå på grund av dessa. Konflikterna hanteras dock enligt informanterna på ett fungerande sätt och denna grupp fördelning ses överlag därför inte som stressande. Dock finns tendenser till att dessa subgrupper kan utgöra en stressfaktor på arbetsplatsen. Detta då grupp bildningarna emellanåt resulterar i konflikter och det finns då en benägenhet till att anställda upplever konflikterna som svåra att påverka. Detta tydliggörs genom nedanstående citat.

Jag upplever konflikterna som stressande eftersom de är något man inte kan göra någonting åt.

På brandstationen talade informanterna istället om stress som en faktor relaterad till uttryckningssituationer. Informanterna diskuterade dock att stress är något som kan kännas påfrestande i början av arbetskarriären, men att de lär sig hantera stressproblematiken allt eftersom erfarenheten ökar. De nämnde inte brandstationen eller arbetsgruppen i sig som stressande.

... det är ju rätt så hög stress när det är brand eller livräddning. Då är det ganska hög stress och press och då gäller det ju att försöka hålla stressen i schack... Man lär sig tygla stressen ju mer erfarenhet man får... Så alla uttryckningssituationer är mer eller mindre stressande men det är ingen situation som har varit jobbig och ångestladdad.

Personen lyfter således fram att stress vid uttryckning är något som den anställde lär sig hantera efterhand som erfarenheten ökar. Erfarenhetens betydelse för stresshantering är även något som är genomgående i övriga informanters svar.

Det framkom dessutom från intervjuerna på brandstationen att medarbetarna fungerade som en stressdämpande faktor. Genom att den anställde känner stöd från sina arbetskollaborer kan stresshanteringen ske på ett mer fördelaktigt sätt.

Det är mycket själva gruppen som gör att man fixar situationer, man ser ju på de andra att de är taggade och stressade men man är ändå ett lag och man känner att man

har dem med sig. Man kan fråga om man undrar något och det är en stor orsak till att man håller stressnivån nere.

Upplevelsen av kollegornas roll är således att de har en stor betydelse för den anställdes arbetssituation, där medarbetarnas stödjande roll anses vara en trygghetsfaktor.

Att ha goda medarbetare upplevdes även som en viktig motivationsfaktor vilket genomgående lyfts fram på brandstationen och gruppboendet. På brandstationen poängterades dock i större utsträckning lagarbete som en motivationsdrivare. Intervjupersonerna talade i termer av problemlösning i grupp, där ”vi-känsla” och gruppens gemensamma prestation var viktigt. Denna syn på lagarbete exemplifieras i viss utsträckning i följande berättelse.

Att få umgås med bra folk är motiverande. De flesta som jobbar här har ungefär samma intressen och det gör att jag trivs bra. Sedan lagarbetet, det påminner lite om lumpen, att jobba och lösa saker i grupp, det är motiverande.

Att lösa problem tillsammans med sina medarbetare upplevs som en viktig drivkraft för de anställda på brandstationen. Gruppens prestation som helhet och gruppgemenskap betonas av de intervjuade och anses vara en viktig faktor för deras arbetssituation.

Sammanfattningsvis upplevs gruppssammanhållningen överlag som god på båda arbetsplatserna. På gruppboendet förekommer dock subgrupper. Eventuell oenighet som uppstår på brandstationen orsakas oftast av direktiv från högre instans i organisationen. Det framkommer även från intervjuerna på båda arbetsplatserna att kollegorna har en motiverande funktion. På brandstationen upplevs dessutom stödet från kollegorna vara betydande.

Ledarskap

Det sista centrala tema som har berörts i vår studie är ledarskap. Informanternas diskussioner kring ämnet utgjordes av underteman såsom personlig relation, styrning samt optimalt ledarskap.

Den personliga relationen mellan anställd och ledare var något som togs upp på både brandstationen och gruppboendet. På gruppboendet sågs relationen till sin ledare överlag som god men det finns en benägenhet till att gränsen mellan ledare och anställd suddas ut. Det rådde skilda meningar kring om detta upplevdes som positivt eller negativt. En fördel, som berördes av informanterna på gruppboendet, är att en stark personlig relation mellan anställd och ledare resulterar i att medarbetaren i större utsträckning vänder sig till sin ledare när så

behövs. Nackdelen är att ledaren ses som en medarbetare istället för en ledare som tar beslut, vilket kan komplicera relationen mellan anställd och ledare. Ovanstående åskådliggörs av en intervjuperson på gruppboendet.

Chefen försöker vara kompis med sina anställda och det blir då svårt att veta när hon är chef. Då ser man henne mer som en kollega och hon ska ju vara chef och detta är ju kanske inte alltid så bra. Men samtidigt gör det ju att man vågar gå och prata med henne.

Även på brandstationen tyckte informanterna att relationen till ledaren var god och vänskaplig. Dock framkom ur intervjumaterialet att de anställda föredrar att vända sig till sina medarbetare om de behöver prata.

Det blir mer att man snackar sinsemellan med sina vänner... Man tyr sig till de som är jämnåriga och vissa äldre som man har förtroende för och som man vet har varit med om mycket. Men det är ju inte direkt att jag går till min ledare om jag behöver snacka.

En annan aspekt som lyftes fram av informanterna på brandstationen var ledarens relation till brandmän som är nya inom yrket. Att ledaren har en närmare relation till dessa är enligt informanterna att föredra. Ett av flera intervjuuttalande som styrker detta resonemang följer nedan.

Ledaren frågade mig ofta när jag var ny här om jag ville öva på något. Han tog bland annat med mig på en tur på stan så jag fick bättre lokalkännedom. Det tyckte jag var bra. Jag kände mig välkommen.

Exemplet ovan visar hur en nära relation mellan ledare och nya medarbetaren kan medföra en positiv känsla hos den anställda. Dock går det att utläsa en benägenhet på brandstationen att de anställda ansåg att det behövs olika grad av styrning och stöd beroende på vilken anställd som berörs av ledarskapet. Anställda som har skaffat sig en bred erfarenhet, behövde enligt informanterna, mindre stöd och direktiv från sin ledare. Däremot går det att utläsa ur intervjumaterialet att det för nya medarbetare kan vara viktigt med tydlighet i ledarskapet,

Det är just de nya, där behöver styrkeledare tänka till lite, för de är inte självgående.

Det krävs mer klara direktiv till dem.

Ledarens roll under utryckning var även något som togs upp av informanterna på brandstationen. Styrningen från ledaren beskrevs som mer strikt när de anländer till utryckningsplatsen. Detta upplevs generellt som något positivt enligt informanterna då de kan lägga all fokus på sina respektive arbetsuppgifter. Dock kan ledarens roll därefter minska och ledarskapet blir mindre styrt. Nedan följer ett citat som styrker detta.

På larm är det mer styrt, då åker insatsledaren ut före och gör en helhetsbedömning av situationen. Sen vidarebefordrar han det till styrkeledaren som vidarebefordrar direktiven till oss och vi gör vad som sagts och detta ifrågasätts inte. Detta är bra tycker jag för då kan man släppa det första upplägget själv. Jag ifrågasätter inte vad styrkeledaren säger. Så på larm är det ganska styrt. Det känns bra... Sen kan situationen ändras allt eftersom. Då kan man ta en del egna initiativ. Man tar däremot inte beslut om det är en större grej som ska göras. Det snackar man ihop sig om i så fall.

Således har ledaren en betydande roll i det initiala skedet av utryckningen och därefter ges brandmännen större frihet att i viss mån ta egna beslut. Det framkom även från andra intervjupersoner att ledarens roll under vissa typer av larm, exempelvis vid djurräddning, är mindre betydelsefull då ledare och anställda i större utsträckning tar beslut tillsammans. Dessutom diskuterades skillnaden mellan ledarens roll vid utryckning och på brandstationen. När de befinner sig på stationen präglas ledarskapet i större utsträckning av en mer avslappnad ledarstil och styrningen av de anställda minskar. Informanterna på gruppboendet diskuterade inte styrning i någon vidare bemärkelse utan denna ledarstil berör i större utsträckning brandstationen.

På brandstationen och gruppboendet talades i slutet av intervjun om ett optimalt ledarskap. De syftade då på den ledarstil och de ledaregenskaper som de fann mest fördelaktiga för de anställda på respektive arbetsplats. Intervjupersonerna på båda arbetsplatserna ansåg att ledaren ska ha en närmare relation till sina anställda för att kunna skapa ett ömsesidigt förtroende. Ledaren ska då kunna förmedla en känsla av att denne är mån om sina anställda. Även möjligheten till en öppen dialog med ledaren upplevdes som

fördelaktigt. Ett av flera citat som bekräftar dessa tankegångar följer nedan. Berättelsen är från en intervjuperson på gruppboendet.

Då vill jag ha en chef som är mänsklig och bryr sig om sina medarbetare... Skapa så att alla medarbetare känner sig värdefulla, lika värdefull som alla andra... Framförallt att det är en människa som man har förtroende för, som du kan gå och prata med. I och med att du har förtroendet så vet du att den här personen ser till så att det blir bra för alla parter.

Men samtidigt som en närmare relation till ledaren önskades ska denne även leda anställda i sitt arbete och i viss mån ge direktiv. På brandstationen önskades klara direktiv främst vid uttryckning för att underlätta arbetet, vilket illustreras i nedanstående citat.

Generellt vid standardlarm måste det vara militäriskt tycker jag, det är beprövat och det fungerar. Det är inte att vara omänsklig utan att vi ska göra ett bra jobb.

Ur intervjumaterialet framkom även tendenser till att gruppboendet i viss utsträckning önskade mer styrning och klara direktiv vid exempelvis konflikter eller andra typer av situationer som kan vara problematiska för de anställda att hantera själva.

Utöver dessa ledaregenskaper diskuterades på brandkåren vikten av att ledaren kan utnyttja anställdas specifika kompetenser på ett adekvat sätt. Ledaren måste då besitta goda kunskaper om varje enskild brandmans specifika kvalifikationer och egenskaper för att på bästa sätt kunna fördela arbetet.

Framförallt ska ledaren kunna se allas behov, svagheter och även de bra egenskaperna och plocka fram dem vid rätt tillfälle. Det är en bra ledare. Ett lag ska lösa problemet och då gäller det att sätta rätt man på rätt plats.

Liknande uttalanden uppmärksammas från flera personer på brandstationen. Ledarens förmåga att se till varje individs kompetens är dock inget som berördes av informanterna på gruppboendet.

Sammanfattningsvis anser informanterna på båda arbetsplatserna att relationen mellan ledare och anställd har betydelse för deras arbetssituation. På brandstationen anses klarare styrning från ledarens sida vara att föredra vid uttryckning. Vidare tar de upp att ledaren bör ha

en närmare relation till nya brandmän och samtidigt ge klarare direktiv till dessa. Informanterna anser genomgående att ledaren bör visa omtanke för sina medarbetare men samtidigt leda anställda i deras arbete. Intervjupersonerna på brandstationen anser även att det är viktigt att ledaren har god kännedom om de anställdas kompetens och erfarenhet så att rätt man hamnar på rätt plats.

Diskussion

Vi kommer inledningsvis i diskussionen att kortfattat sammanfatta resultatavsnittet. Därefter kommer vi beröra kommunikation med fokus på olika typer av feedback och diskutera intervjupersonernas upplevelser av dessa. Vidare kommer vi att lyfta fram anställdas subjektiva erfarenheter gällande arbetsförhållanden på de berörda arbetsplatserna där exempelvis gruppsammanhållning och arbetskollegornas betydelse för de anställda kommer att diskuteras. Även uppkomsten av subgrupper och eventuell stressproblematik som kan uppstå på grund av gruppbildningarna samt motivationsaspekten kommer att beröras. Slutligen kommer vi att diskutera de anställdas upplevelser av det rådande ledarskapet och dess inverkan på den psykosociala arbetsmiljön.

Ur resultatavsnittet framgick att positiv feedback upplevdes som en drivkraft av de anställda på båda arbetsplatserna, det förelåg dock en viss oenighet om det behövdes mer positiv feedback eller inte. Det fanns dock en tendens till att ökad positiv feedback önskades på båda arbetsplatserna. På brandstationen eftersträvades negativ feedback i större utsträckning då de upplevde att detta kunde förbättra deras arbetssituation. Även inflytande diskuterades av de intervjuade som en viktig motivationsfaktor på båda arbetsplatserna. Dock skilde det sig åt mellan de olika verksamheterna avseende huruvida möjligheten till inflytande fungerade på ett adekvat sätt. Intervjupersonerna från gruppboendet och brandstationen upplevde överlag att deras gruppsammanhållning var god. Ur intervjumaterialet kunde vi dock uppmärksamma förekomsten av gruppbildningar på gruppboendet, vilket tenderade att upplevas som en stressfaktor av de anställda. På brandstationen talade de intervjuade om stress främst vid uttryckningssituationer. Vidare ansåg de intervjuade på brandstationen att direktiv från högre instans i organisationen emellanåt resulterade i irritation bland de anställda. Goda relationer mellan de anställda upplevdes, på båda arbetsplatserna, vara en betydande faktor för deras arbetssituation och kollegorna ansågs ha en motiverande funktion.

Vidare lyftes även fram att relationen till ledaren var viktig samt stödjande och styrande beteende upplevdes vara betydelsefulla ledarstilar.

Kommunikation

Det vi fann mest intresseväckande i vårt intervjumaterial var att begreppet feedback i stor utsträckning berördes av informanterna och då i både positiv och negativ bemärkelse. Vikten av feedback och dess relevans för att skapa en välfungerande organisationen samt dess utvecklande effekter är något som Larsen (2003) lyfter fram. Tziner och Latham (1989) påvisar dessutom en positiv effekt av feedback på anställdas belåtenhet och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Således utgör feedback en viktig faktor för de anställdas psykosociala arbetsmiljö.

Negativ feedback var något som i stor utsträckning efterfrågades på brandstationen. De ansåg detta vara viktigt för att problem ska kunna lyftas fram och för att förbättringar ska kunna ske. Även Goal-setting theory lyfter fram feedbackens betydelse för att de anställda ska utvecklas i sin yrkesroll (Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Vi tror att detta kan vara en anledning till att informanterna på brandstationen i större utsträckning efterfrågade denna typ av feedback. De situationer, som i stor utsträckning kan vara direkt avgörande för en annan människas liv, ställer höga krav på brandmännens kompetens och prestation. För att de ska kunna utveckla sitt kunnande och därigenom förbättra sitt yrkesutövande tror vi relevant feedback från ledaren kan vara fördelaktigt. Om feedback inte efterfrågas av anställda är detta enligt Larsen (2003) ett tecken på att någonting är fel i organisation. Vi anser att brandmännens önskan av mer negativ feedback kan tolkas som att de är motiverade till att utvecklas samt vill förbättra sina yrkeskunskaper. Således anser vi att brandmännens efterfrågan av mer negativ feedback kan uppfattas som något positivt. Vidare diskuterades negativ feedback i större utsträckning än positiv feedback på brandstationen. Detta tror vi beror på att de anställda i större utsträckning upplevde att de saknar adekvat negativ feedback från ledaren.

Det gick även att utläsa en viss frustration hos intervjupersonerna på brandstationen då dessa upplevde möjligheten till inflytande som otillräcklig. De anställdas inflytande skulle kunna ses som en typ av feedback från anställda till ledare, detta då anställdas förslag eller idéer kan uppfattas som en respons på ledarens eller ledningens beslut. Vidare kan anställdas tankegångar fungera som en indikator på hur organisationen fungerar och dessa blir således en typ av feedback till högre instans. Cusellas (ref i Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987)

definition av feedback inbegriper även att respondera på organisationens handlingar vilket stödjer vårt tidigare resonemang om hur de anställdas inflytande kan ses som en typ av feedback på hur organisationen fungerar. Tourish och Robson (2006) diskuterar uppåtgående kommunikation från anställda till högre instans i termer av uppåtgående feedback. Vi kommer fortsättningsvis använda deras begrepp för denna typ av inflytande. Brandmännen upplevde att deras förslag inte i tillräcklig utsträckning togs i beaktande från ledningen. Intervjupersonerna på brandstationen upplevde dessutom att ledningens motvilja att ta till sig de anställdas förslag leder till att de anställda, i större utsträckning, avstår från att ta egna initiativ. En anledning till varför ledningen motsätter sig de anställdas tankegångar och idéer kan enligt Lewis (ref i Tourish och Robson, 2006) vara att de upplever ifrågasättandet av deras beslut som ett hot mot deras syn på arbetets upplägg. Detta kan resultera i att ledningen hellre står fast vid tidigare uppsatta rutiner istället för att ta till sig av de anställdas förslag. Ytterligare en anledning gällande bristen på uppåtgående feedback, som intervjupersonerna lyfte fram, var att kommunikationen mellan de olika nivåerna i organisationen var bristfällig. Som tidigare nämnts gällde detta främst dialogen upp till ledningen. Bristfällighet gällande uppåtgående feedback uppstår främst, enligt Tagiuri (ref i Tourish & Robson, 2006), i hierarkiska och dysfunktionella kommunikationsklimat. Problem som kan uppstå på grund av brister i denna kommunikationsstruktur är bland annat låg tillit mellan de olika nivåerna i organisationen, avsaknad av anställdas deltagande vid beslutsfattande samt bristfälligt stöd (Redding, ref i Tourish & Robson, 2006). Vi tyckte oss kunna utläsa efter intervjuerna på brandstationen att de anställda upplevde organisationen vara hierarkisk i sin uppbyggnad. Vi tror att den hierarkiska strukturen kan utgöra en anledning till varför informanterna på brandstationen upplevde att det råder en viss kommunikationsbrist mellan anställda och ledning. Lågt förtroende, orsakat av den hierarkiska nivåfördelningen i organisationen, tror vi kan problematisera kommunikationen mellan anställda och högre instans. Yukl (2006) lyfter fram en typ av ledarskap som innebär att de anställda ska komma till tals och ges möjlighet att påverka sin arbetssituation, så kallat deltagande ledarskap. Enligt författaren innebär detta ledarskap flera fördelar där förbättrad beslutsqualität, då de anställdas kunskaper utnyttjas, är ett exempel. Även Goal-setting theory (Arnold, Cooper och Robertson, 1998) lyfter fram betydelsen av att de anställda är delaktiga i beslutsfattandet. De anställdas önskan efter en ökad möjlighet till uppåtgående feedback anser vi kan utgöra en signal om att deltagande ledarskap, i viss utsträckning, saknas i organisationen och då främst högre upp i organisationen.

Vi anser det viktigt att diskutera brandmännens upplevda brist på uppåtgående feedback utifrån ett ledningsperspektiv. Exempelvis kan ledningen vara medveten om problematiken kring denna typ av feedback men anse att en hierarkisk styrning, med lite inflytande nedifrån, vara det mest fördelaktiga för organisationen. Vidare kan ledningen bedöma att underordnade har goda möjligheter till uppåtgående feedback men att dessa väljer att inte utnyttja denna möjlighet. Då vi inte har intervjuat ledningen kan vi endast spekulera i hur denna ser på den uppåtgående feedbacken. Dock anser vi det vara viktigt att ha dessa möjliga förklaringar i åtanke.

Vidare kunde utläsas ur intervjumaterialet att uppåtgående feedback i viss utsträckning undveks på brandstationen. Detta då beslut och direktiv uppifrån tenderade att inte ifrågasättas och konfronteras på ett uppriktigt sätt av en del anställda. När endast vissa i gruppen ger feedback på ledningens beslut och direktiv, finns tendenser till att irritation kan uppstå mellan de anställda. Vi tror att anledningen till varför en del anställda emellanåt undviker att kritisera beslut uppifrån beror på att det kan kännas obekvämt att gå emot ledningen. Bristande förtroende, som tidigare berörts av Redding (ref i Tourish och Robson, 2006), kan utgöra en anledning till varför anställda inte vill konfrontera ledningen. Tourish och Robson (2006) diskuterar fenomenet att feedback från anställda upp till ledningen sällan är av negativ karaktär, vilket även stödjer vårt föregående resonemang. Enligt Milliken & Morrison (ref i Tourish & Robson, 2006) kan detta bero på att anställda vill undvika eventuella repressalier från ledningen.

Intervjupersonerna på brandstationen diskuterade även sina erfarenheter av positiv feedback och dess påverkan på arbetsmiljön. De ansåg positiv feedback, från ledarens sida i form av beröm för deras prestationer, vara viktigt för deras motivation och tendenser fanns att mer positiv feedback eftertraktades. Detta samband, mellan positiv feedback och ökad motivation, bekräftas även av litteraturen som lyfter fram hur feedback kan skapa motiverade anställda och på så sätt främjas belåtenheten på arbetsplatsen. Att den anställde uppmärksammas för sina prestationer kan enligt Tziner och Latham (1989) skapa positiva känslor hos den berörde. Detta resonemang stöds även av Maslows behovsteori (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998) som lyfter fram behovet av uppmärksamhet och att individens strävan efter att uppnå detta behov i sig blir en drivkraft. Trots att denna behovsteori har kritiserats av flera forskare för att vara bristfällig, anser vi ändå att den kan bidra till förståelse gällande hur uppmärksamhet från ledarens sida kan skapa tillfredsställelse hos anställda. Ur intervjumaterialet kunde även utläsas att informanterna på brandstationen upplevde beröm från ledaren vara en drivkraft till ökat initiativtagande hos de anställda. Följaktligen är positiv

feedback något som direkt kan gynna verksamheten som helhet då de anställda känner sig motiverade att utföra förbättringar på jobbet. Positiv feedback från allmänheten är ytterligare en typ av feedback som lyftes fram av brandmännen. Även här stöds resonemanget av Maslows behovsteori (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Känslan av att andra människor uppmärksammar den anställdes prestation och ger respons på brandmannens insats, och på så sätt bidrar till att den anställda upplever sig värdefull och viktig, är enligt denna teori en bidragande motivationsfaktor. Att människor visar tacksamhet för brandmännens prestationer kan följaktligen bidra positivt till den anställdes arbetsituation. Således talade intervjupersonerna om feedback från ledarens sida men lyfte även fram betydelsen av feedback från allmänheten. Det går att utläsa en nyansskillnad gällande uttalanden om positiv feedback från allmänheten respektive ledaren. Feedback från allmänheten handlar om tacksamhet för att brandmännen har hjälpt någon annan. Denna typ av feedback skiljer sig från feedback från ledarens sida som istället handlar om en bedömning utifrån brandmännens prestation. Ur brandmännens berättelser går följaktligen att utläsa två typer av positiv feedback som erhålls av två olika källor och de upplevdes båda ha en positiv effekt på de anställda

På gruppboendet diskuterades inte negativ feedback i samma utsträckning som på brandstationen. Detta anser vi kan bero på att ledaren inte, i samma utsträckning, är närvarande och deltar i de anställdas arbete. Vidare tror vi även att diskussioner i större omfattning förekommer mellan de anställda och att detta upplevs som tillräckligt. Uppåtgående feedback var inte heller något som diskuterades i samma utsträckning på gruppboendet. De upplevde dock att de har möjlighet att påverka sin arbetsituation och att ledaren lyssnar på deras förslag, vilket upplevdes som mycket motiverande och viktigt. En anledning till varför intervjupersonerna inte i samma utsträckning diskuterade uppåtgående feedback tror vi kan bero på att de upplevde att denna typ av feedback tillgodoses och därför inte utgör något problem. Dock bekräftades även här betydelsen av positiv feedback och dess bidragande effekter på de anställdas motivation, utveckling och trivsel på arbetsplatsen. Även på gruppboendet uppmärksammades tendenser till att ökad positiv feedback önskas i större utsträckning vilket tydliggör den positiva feedbackens betydelse för de anställda.

Arbetsförhållande

En god psykosocial arbetsmiljö karakteriseras bland annat av goda relationer mellan de anställda (Rubenowitz, 2004). Under våra intervjuer på respektive arbetsplats uppmärksammades att de anställda upplevde relationerna vara viktigt för arbetssituationen.

Ur intervjumaterialet framkom att informanterna på brandstationen upplevde gruppssammanhållningen som god. Dock, som tidigare nämnts i föregående feedbackavsnitt, uppmärksammades tendenser till att direktiv uppifrån kan orsaka irritation på arbetsplatsen då bristfällig konfrontering emellanåt sker. På gruppboendet upplevdes gruppssammanhållningen överlag som god, dock gick det att utläsa ur intervju material att subgrupper förekommer i verksamheten. Grupp fördelningen uppstår, enligt intervju personerna, då det förekommer skilda synsätt gällande arbetets upplägg. Fenomenet att anställda dras till personer med likartade synsätt bekräftas av Van Maanen och Barley (ref i Hatch, 1997) som lyfter fram att individer tenderar att dras till andra människor som de kan identifiera sig med i olika avseenden. Enligt informanterna resulterade grupp bildningen emellanåt i konflikter. Överlag upplevde informanterna att dessa konflikter relativt lätt kunde lösas inom gruppen, dock fanns tendenser till att dessa konflikter ibland upplevdes som stressande av de anställda då det kunde vara svårt att påverka uppkomsten av dessa. Vi ser detta som en brist på kontroll, vilket Karasek och Theorells (1990) krav - kontrollmodell berör. Modellen påvisar att brist på kontroll kan utmynna i stressrelaterad ohälsa. Att konflikter och brist på kontroll kan upplevas som stressande är även något som Passer och Smith (2004) lyfter fram då dessa faktorer utgör exempel på psykologiska stressorer. Wheelan (2005) lyfter även fram att subgrupper kan gynna organisationen. Om organisationen, trots förekommande grupp bildning, når uppsatta mål och de anställda inte upplever subgrupperna som något problem kan uppkomsten av grupp bildning bidra positivt till organisationen. Dock anser vi att om subgrupperna medför ohälsa, i någon form hos de anställda, bör grupp bildningen ses över i organisationen. Således kan subgrupper utgöra en negativ faktor för den psykosociala arbetsmiljön då dessa kan resultera i konflikter och ohälsa bland de anställda.

Lennéer, Axelson och Thylefors (2006) poängterar ledarskapets betydelse för att uppkomsten av konflikter mellan subgrupper ska kunna undvikas. Författarna menar att ett kraftfullt och sammanhållande ledarskap kan motverka splittringar mellan olika grupperingar. Således kan ledaren påverka uppkomsten av konflikter mellan grupp bildningar och på så sätt inverka på den psykosociala arbetsmiljön.

På brandstationen diskuterades stress som en faktor främst relaterad till uttryckningssituationer. De lyfte fram att allt eftersom erfarenheten ökar minskar den upplevda stressnivån. Återigen anser vi att Karasek och Theorells (1990) krav – kontroll modell kan ge en förståelse för hur ökad erfarenhet minskar den anställdes upplevda stressnivå. Vid tillämpning av denna modell skulle ökad erfarenhet hos individen resultera i att personen upplever större kontroll över de krav som ställs på denne. Ökad erfarenhet innebär således att personen kan hantera uppkomna situationer på ett bättre sätt och den upplevda stressnivån minskar därigenom. Vi anser att brandmännens upplevelse av stressaspekten kan återkopplas till krav – kontroll modellens aktiva arbete där både krav och kontroll är höga. Ett aktivt arbete stimulerar, enligt modellen, individen till utveckling och inläring. Brandmännens strävan, som tidigare nämnts, efter att utvecklas i sin yrkesroll anser vi kan förklaras utifrån ovanstående resonemang. Vidare kan även krav – kontroll modellens tredje dimension, socialt stöd, kopplas till informanternas hantering av stressrelaterade situationer. Intervjupersonerna lyfte fram betydelsen av stöd från sina medarbetare vid hantering av stress. Enligt ovanstående modells tredje dimension bidrar socialt stöd till att en individ hanterar stressande situationer på ett bättre sätt. Bono, Foldes, Vinson och Muros (2007) artikel påvisar dessutom att en anställds relation till sina kollegor är av större vikt jämfört med relationen till ledaren, avseendes den anställdes känslotillstånd. Således är stödet från medarbetarna viktigt för att de anställda på ett fördelaktigt sätt ska kunna hantera uppkommen stress.

Vidare utlästes ur intervjumaterialet att medarbetarna på brandstationen har en motiverande effekt för den anställde. De talade om betydelsen av lagarbete och ”vi-känslan” i gruppen upplevdes vara viktigt. Att lagarbete är en betydelsefull faktor för den anställdes arbetssituation lyfts fram av Lennéer, Axelson och Thylefors (2005). Enligt författarna är arbetsgruppen den viktigaste komponenten i en organisation avseende den psykosociala arbetsmiljön vilket kan förklara brandmännens upplevelse gällande att medarbetarna utgör en viktig komponent på arbetsplatsen. Vidare tar Alvesson och Sveningsson (2007) upp ”vi-känslan” och dess betydelse för individens motivation. Författarna menar att en individs identitet driver individen till att bete sig på ett visst sätt. Ofta är denna identitet kopplad till identiteten som anställd, vilket är av stor betydelse för individens motivation. Även Maslows behovstrappa (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998) lyfter fram social tillhörighet och dess betydelse för en individs motivation.

Den ”vi-känsla” som brandmännen talade om tror vi kan förstärkas av de anställdas upplevelse att ledningen inte tar sina underordnades förslag och idéer i beaktande. Som tidigare nämnts upplevde de anställda att den uppåtgående feedbacken inte fungerar på ett

tillfredsställande sätt. Detta tror vi kan resultera i en ”vi och dem känslan” mellan anställda och ledning vilket leder till att de anställdas ”vi-känsla” istället blir tydligare. Enligt Lennér, Axelson och Thylefors (2005) kan en bristfällig intern kommunikation leda till osäkerhet och spänningar i en organisation medan ett välfungerande kommunikationsflöde istället kan stärka samhörigheten och ”vi-känslan”. Om den uppåtgående feedbacken inte fungerar på ett adekvat sätt kan således, enligt författarna, spänningar skapas. Detta tror vi kan hämma ”vi-känslan” för organisationen som helhet och att det istället, som tidigare nämnts, bildas en ”vi och dem känsla” mellan anställda och ledning. Vidare skulle på motsatt sätt en ”vi och dem känsla”, som ett resultat av den hierarkiska strukturen på organisationen, kunna vara den bidragande faktorn till varför den uppåtgående feedbacken inte fungerar på ett adekvat sätt. Den hierarkiska strukturen diskuterades även i föregående avsnitt och är således något vi har uppmärksammat kan utgöra en betydande orsak till kommunikationsproblematiken. Genom uppkomsten av en ”vi och dem känsla” tror vi exempelvis sämre förtroende mellan de olika parterna kan uppstå vilket kan leda till problematiken med den uppåtgående feedbacken.

Vidare uppmärksammades att intervjupersonerna på brandstationen i stor utsträckning upplevde sig vara motiverade. Som tidigare nämnts var arbetskollegorna en bidragande faktor till den goda motivationen men även arbetsuppgifterna, att hjälpa andra människor, upplevdes som en stark drivkraft. Således kan kollegornas relation och arbetsuppgifterna utgöra positiva faktorer för den psykosociala arbetsmiljön då de har en motiverande effekt på de anställda.

På gruppboendet diskuterades inte i samma omfattning medarbetarna som en stödjande faktor. Detta anser vi kan bero på att arbetsuppgifterna på gruppboendet är av en mindre stressande karaktär jämfört med de som relateras till brandstationen och därför är behovet av stöd inte lika påtagligt. Även arbetsuppgifterna på gruppboendet är av en mer individuell art och detta anser vi även kan medföra att medarbetarna inte i samma utsträckning upplevdes fungera som en stödjande funktion. Däremot diskuterades vikten av att ha goda medarbetare för trivseln på arbetsplatsen samt arbetskollegornas roll som motivationsfaktor.

Ledarskap

Även en god relation mellan underordnad och ledare är av betydelse för att den psykosociala arbetsmiljön ska upplevas som god (Rubenowitz, 2004). Relationen mellan anställda och ledare upplevdes, på gruppboendet, vara tillfredsställande. Dock finns det en benägenhet att gränsen mellan ledare och anställd i viss utsträckning otydliggörs, vilket upplevdes både som positivt och negativt. De önskade emellanåt mer tydligt ledarskap och klarare direktiv och då

främst, enligt intervjupersonerna, vid konflikthantering. Den typ av ledarskap som karakteriseras av en nära relation mellan anställd och ledare, benämns i teorin som relationsorienterat ledarskap (Yukl, 2006). Författaren tar upp att denna typ av ledarskap innebär en närmare interpersonell relation mellan ledare och anställd vilket gynnar samarbetet och välmående på arbetsplatsen. Då intervjupersonerna på gruppboendet dessutom emellanåt önskade tydligare ledarskap skulle detta kunna ses, utifrån teorin, som ett behov av mer uppgiftsorienterat ledarskap. Enligt Blake och Mouton (ref i Yukl, 2006) använder sig effektiva ledare av både relations- och uppgiftsorienterat ledarskap. Utifrån intervjupersonernas berättelser på gruppboendet skulle en högre grad av uppgiftsorienterat ledarskap kunna vara fördelaktigt, dock är bibehållandet av det relationsorienterade ledarskapet samtidigt viktigt för de anställda. Vi tror således att ett ledarskap, där klara direktiv ges till de anställda när så behövs samtidigt som ledaren har en god relation till sina anställda, kan bidra positivt till de anställdas upplevda psykosociala arbetsmiljö.

Vi anser det viktigt att diskutera problematiken kring definitionen av effektivitet och det fokus som läggs på denna aspekt i ledarskapsteorierna. Yukl (2006) definierar effektivt ledarskap i termer av en ledare som förmår de anställda att framgångsrikt uppnå uppsatta mål. Problematiken kring denna definition anser vi vara att anställdas välmående och tillfredsställelse kan försummas om ett allt för stort fokus hamnar på uppfyllandet av organisationens mål. Det är således viktigt att ha i åtanke att de ledarskapsteorier vi har lyft fram i stor utsträckning fokuserar på effektivitet i tidigare nämnda bemärkelse. Vi anser ändå att de ledarskapsteorier som berörs i denna studie kan förklara ledarens betydelse för de anställdas välmående och tillfredsställelse.

Från intervjuerna på brandstationen anser vi att ett mer tydligt ledarskap kan urskönjas. Relationen mellan ledare och anställd upplevdes även här som god. Dock föredrog, som tidigare nämnts, de anställda att i större utsträckning vända sig till sina kollegor om de behöver stöd. Relationen mellan anställda och ledare skilde sig dessutom åt mellan olika situationer. Under larm var ledarskapet, i det initiala skedet, mer styrt medan relationen på stationen var mer vänskaplig. Således råder det ett mer uppgiftsorienterat ledarskap ute på larm medan ett relationsorienterat ledarskap präglar förhållandet på brandstationen. Denna fördelning var något som informanterna upplevde vara positivt. De ansåg klarare direktiv ute på larm vara fördelaktigt då de själva kunde koncentrera sig på sina respektive uppgifter.

Det gick även att utläsa ur intervjumaterialet en tendens till att ledarskapet i viss uträkning skiljde sig åt beroende på vem ledarskapet utövades över. Brandmän som är nya inom yrket behöver, enligt intervjupersonerna, ett mer stödjande ledarskap samt klarare

direktiv och styrning. En nära relation mellan ledare och den nyanställde kan resultera i att den nya medarbetaren på ett bättre sätt anpassar sig till verksamheten. Mer tydliga direktiv är dessutom, som tidigare nämnts, viktigt då dessa personer inte har hunnit skaffa sig adekvat erfarenhet och kunskap för att helt självgående kunna lösa problem de ställs inför. Hersey och Blanchard livscykelteori (ref i Yukl, 2006) stödjer resonemanget kring att mer oerfarna anställda behöver ett uppgiftsorienterat ledarskap. Dock behövs, enligt teorin, inte något specifikt relationsorienterat ledarskap under det initiala skedet av anställningen. Vi instämmer dock med informanternas syn på behovet av både relations- och uppgiftsorienterat ledarskap för brandmän som är i början av sin karriär. Arbetsuppgifterna inom brandförsvaret kan vara både fysiskt och psykiskt påfrestande på grund av de situationer som brandmännen ställs inför och därför anser vi ett stödjande ledarskap även vara viktigt för den nyanställde.

Karasek och Theorells (1990) teori, som tidigare har berörts, poängterar även vikten av socialt stöd för hanterandet av påfrestande situationer. Således har ledaren en betydande roll när det gäller stöd och direktiv för att anställda, och då främst oerfarna, inte ska uppleva ohälsa i samband med sitt yrkesutövande. Återigen har ledaren en viktig roll för den anställdes psykosociala arbetsmiljö. De anställda på brandstationen ansåg dock att behovet av stöd och styrning minskade efterhand som erfarenheten ökar hos den anställda vilket bekräftas av livscykelteorin. För att kunna ge adekvat stöd tror vi dock att ledaren behöver inneha vissa emotionella egenskaper såsom exempelvis förmågan att förstå andra människors känslor. Humphrey (2002) bekräftar detta resonemang i sin artikel som berör emotionell intelligens där empati är en viktig egenskap hos ledaren.

På brandkåren diskuterades även vikten av att ledaren har förmågan att uppmärksamma de anställdas kompetenser, detta för att deras kunskaper ska kunna utnyttjas på bästa sätt. Enligt Rubenowitz (2004) innebär ledarskap förmågan att ta till vara personliga resurser för att kunna uppfylla uppsatta mål vilket således överensstämmer med vad de intervjuade eftertraktar.

Slutsats

Studiens frågeställning utgjordes av följande frågor: *Hur upplever anställda sin psykosociala arbetsmiljö, med fokus på stress, motivation, arbetsgruppen samt kommunikation? Vilka är de anställdas subjektiva erfarenheter gällande ledarskapets inverkan på tidigare nämnda aspekter av den psykosociala arbetsmiljön?*

Ovanstående frågor har belysts under studiens gång och resulterat i kunskap kring det valda ämnesområdet. Analysen utmynnade i tre centrala teman: kommunikation, arbetsförhållande och ledarskap. Under dessa teman diskuterade intervjupersonerna olika aspekter i deras arbetssituation. Under diskussionsavsnittet har vi applicerat relevanta teorier på dessa aspekter och försökt nå en förståelse kring de anställdas upplevelser gällande den psykosociala arbetsmiljön och ledarskapet inverkan på denna. Vi kommer nedan att lyfta fram vad som huvudsakligen har framkommit under studien.

På brandstationen upplevdes *stress* främst uppkomma vid uttryckningssituationer, dock uppmärksammades inte någon omfattande stressproblematik. Intervjupersonernas erfarenhet samt medarbetarnas stöd lyftes fram som stressdämpande faktorer vilket kan förklara varför stress inte upplevdes vara något större problem. Ett aktivt arbete anser vi råder vilket även kan förklara brandmännens förmåga att hantera stressproblematiken. På gruppboendet tenderade gruppbildningarna att utmynna i upplevd stress hos de anställda, detta då konflikter emellanåt uppstod som ett resultat av gruppbildningen. Vi anser att denna upplevda stress kan förklaras av att de anställda i viss utsträckning saknar kontroll över uppkomna konfliktsituationer.

Motivationsaspekten, vilken berördes under samtliga tre centrala teman, var även något som intervjupersonerna upplevde ha betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Intervjupersonerna på brandstationen upplevde sig i stor utsträckning vara motiverade. Feedback, både från ledare samt allmänhet, lyftes fram som viktiga drivkrafter men även arbetskolllegorna samt arbetsuppgifterna upplevdes vara viktiga motivationsfaktorer. Vi anser även att brandmännens efterfrågan av mer negativ feedback kan tolkas som att intervjupersonerna är motiverade då de önskar utveckla sin yrkesroll. På gruppboendet upplevdes även medarbetarna fungera som en motivationsfaktor. Vidare var positiv feedback från ledaren samt möjlighet till inflytande faktorer som upplevdes vara motiverande.

Även *arbetsgruppen*, som lyftes fram av litteraturen som den viktigaste komponenten i den psykosociala arbetsmiljön, upplevdes av de anställda på de berörda arbetsplatserna ha betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. På brandstationen upplevdes relationen mellan anställda vara god och kollegorna utgjorde, som tidigare nämnts, både en motiverande och stödjande roll. Exempelvis upplevdes lagarbete och ”vi-känslan” vara en drivkraft som bidrog positivt till deras arbetssituation. Dock uppmärksammades tendenser till att en viss irritation kan uppstå när anställda inte konfronterar beslut från högre instans på ett ärligt sätt. På gruppboendet framkom att en god sammanhållning överlag råder och att medarbetarna fungerar både som en motivations- och trivselfaktor för de anställda. Dock upplevdes inte medarbetarna fungera som en stödjande faktor i samma utsträckning som på brandstationen.

Vi uppmärksammade vidare att de anställda upplevde att det förekom subgrupper på arbetsplatsen vilket även emellanåt tenderade att resultera i konflikter. Dessa löstes dock i stor utsträckning internt i arbetsgruppen och upplevdes överlag inte som ett problem, även om det fanns tendenser till att konflikterna uppfattades som stressande.

Under *kommunikationstemat* visade sig feedback vara en viktig faktor på båda arbetsplatserna. De anställda på brandstationen upplevde att positiv feedback från ledare har en motiverande effekt och att denna typ av feedback bidrar till ett ökat initiativtagande hos de anställda. Det fanns även en tendens till att brandmännen önskade mer av denna typ av feedback. På brandstationen lyftes även positiv feedback från allmänheten fram som betydelsefull för de anställdas arbetssituation. Vidare upplevde de anställda på brandstationen negativ feedback vara viktigt för att de anställda skulle kunna utvecklas i sin yrkesroll och på så sätt kunna förändra sin arbetssituation. Det vi tyckte oss se vara den största negativa faktorn, utifrån intervjupersonernas berättelser på brandstationen, var de anställdas bristande möjlighet till uppåtgående feedback vilket tenderade att upplevas som frustrerande av intervjupersonerna. Vi tror att en kombination av bland annat en ovilja från ledningens sida att ta anställdas förslag i beaktande samt bristande förtroende och en stark ”vi och dem känsla” som ett resultat av den hierarkiska strukturen, utgör en trolig förklaring till problematiken kring den uppåtgående feedbacken. Ytterligare en möjlig förklaring till tidigare nämnda problematik var att medarbetarna inte konfronterar beslut från ovan på ett uppriktigt sätt. Även på gruppboendet upplevde de anställda positiv feedback vara motiverande samt en bidragande orsak till trivseln på arbetsplatsen. Även här tenderade de anställda önska mer av denna kategori av feedback. Övriga typer av feedback diskuterades dock inte i någon större utsträckning. Även om uppåtgående feedback inte lyftes fram i någon större omfattning av intervjupersonerna på gruppboendet, uppmärksammade vi att de upplevde sig ha möjlighet till inflytande till högre instans vilket även ansågs vara motiverande.

Ledarskapets inverkan på de anställdas psykosociala arbetsmiljö, avseende de anställdas upplevda stress, motivation, arbetsgrupp samt kommunikationsaspekten, har även lyfts fram av intervjupersonerna som en betydande faktor för den psykosociala arbetsmiljön vilket överensstämmer med den litteratur som har lyfts fram under studien. Det framkom i studien att intervjupersonerna på brandstationen ansåg sig ha kontroll över den stress som de utsätts för och ledaren upplevdes inte utgöra någon betydande stresshanteringskälla. På gruppboendet upplevdes stress i viss utsträckning uppkomma i samband med konflikter. Dessa löstes dock i stor utsträckning internt i arbetsgruppen utan ledarens närvaro. Dock efterfrågades emellanåt ett klarare ledarskap och då främst vid konfliktlösning. Vi anser, som

tidigare nämnts, att om konflikterna resulterar i ohälsosam stress bör ledaren se över situationen och på så sätt förbättra den psykosociala arbetsmiljön för de anställda.

Intervjupersonerna upplevde även att ledarskapet hade betydelse för arbetsgruppen. Både på brandstationen och gruppboendet upplevdes relationen mellan anställda och ledare vara god, något som tidigare har nämnts i teorin vara av stor betydelse för en god psykosocial arbetsmiljö. På brandstationen upplevdes ledarskapet vara mer påtagligt i samband med uttryckning där den mer styrande ledarstilen uppfattades som positiv och välfungerande av de anställda. På stationen tonades ledarrollen ner och relationen mellan ledare och anställda var mer vänskaplig vilket även upplevdes som positivt av de anställda. Vidare ansåg intervjupersonerna att ledaren har en betydande roll för nyanställdas arbetssituation där både ett mer stödjande ledarskap samt klarare direktiv och styrning behövdes. Att ledare använder sig av både ett uppgifts- och relationsorienterat ledarskap var något som intervjupersonerna på båda arbetsplatserna upplevde som positivt för arbetssituationen.

Vidare upplevde intervjupersonerna på båda arbetsplatserna att feedback från ledaren och de anställdas motivation hade en klar koppling. I studien framkom att ledare, som ger positiv feedback till de anställda, kan fungera som en motivationsfaktor för de anställda. På brandstationen upplevdes dessutom den bristfälliga uppåtgående feedbacken till ledningen utgöra en hämmande faktor för motivationen vilket enligt intervjupersonerna kunde resultera i mindre initiativtagande. Vi anser att detta tyder på att de anställda i större utsträckning önskar ett deltagande ledarskap där de ges mer möjlighet att påverka sin arbetssituation. Negativ feedback var, som tidigare nämnts, även något som efterfrågades i större utsträckning då detta enligt intervjupersonerna upplevdes kunde underlätta de anställdas utveckling. Således har även ledaren, i detta avseende, en direkt påverkan på den anställdes arbetssituation. På gruppboendet upplevde intervjupersonerna att ledaren gav de anställda inflytande, vilket ansågs vara motiverande, och ledaren bidrar följaktligen positivt även i denna bemärkelse.

Under studiens gång har stress, motivation, arbetsgruppen samt kommunikation berörts i teorin som viktiga aspekter för den psykosociala arbetsmiljön. Även ledarskapets betydelse för dessa faktorer har påvisats under teorigenomgången. Vi har uppmärksammat att dessa aspekter samt ledarskapets betydelse upplevdes som betydelsefulla även av de anställda på arbetsplatserna. Utifrån de anställdas subjektiva erfarenheter anser vi att det överlag råder en god psykosocial arbetsmiljö på de berörda arbetsplatserna även om brister förekommer. Vidare upplevde de anställda att ledarskapet utgör en, mer eller mindre, betydande faktor för den psykosociala arbetsmiljön där både positiva och negativa aspekter har lyfts fram.

Metod

Det finns vissa begränsningar med vårt metodval. Då vi under våra intervjuer använde oss av en intervjuguide, kan vi i viss utsträckning ha styrt intervjupersonerna och förbisett viktiga aspekter av deras upplevelser. Detta är något vi har varit medvetna om och vi försökte endast att använda intervjuguiden i syfte att hålla större delen av diskussionerna inom vårt valda område. En annan aspekt som bör problematiseras är att vår förförståelse kan ha påverkat analysförfarandet. Vi, som forskare, kan ha påverkats av vår teoretiska referensram och tidigare erfarenheter under analysprocessen vid exempelvis utformningen av de olika kategorierna. Detta kan ha resulterat i att eventuellt andra perspektiv har förbisetts. Samtidigt var undersökandet av dessa teman syftet med vår studie och vi anser att resultatet på ett adekvat sätt speglar intervjupersonernas psykosociala arbetsmiljö utifrån den frågeställningen vi satte upp. Vidare kan vi inte heller dra några kausala samband då vi endast har de anställdas berättelser som referensram. Exempelvis kan vi endast lyfta fram problematiken gällande uppåtgående feedback, eventuella orsakssamband som eventuellt finns kan ej påvisas. Vidare kan vi inte applicera våra resultat på andra liknande verksamheter och vi kan inte heller utgå från att övriga anställda på respektive arbetsplats har samma upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön och ledarens inverkan på denna. Vi anser det dock viktigt att poängtera att vi inte har några särskilda orsaker att tro att informanternas upplevelser i stora drag skulle skilja sig från övriga anställda, både inom samma arbetsplats samt även på liknande arbetsplatser.

Framtida forskning

Ytterligare en dimension som hade varit intressant att lägga till i vår studie skulle vara att göra kompletterande observationer på gruppboendet och brandstationen. Detta hade bidragit till mer välgrundade resonemang. Genom att jämföra intervjumaterialet med observationer hade ett bredare perspektiv på den rådande psykosociala arbetsmiljön och ledarens roll för denna erhållits. Vidare hade det varit intressant att intervjua ledare och ledning för att få deras syn på de aspekter som har berörts i uppsatsen. Även detta hade kunnat ge en mer sanningsenlig bild av organisationerna. Vår uppsats kan ses som ett bidrag till kunskapen kring upplevd psykosocial arbetsmiljö och ledarskapets inverkan på denna. En viktig aspekt av den psykosociala arbetsmiljön som har uppmärksamats är feedback. Dock anser vi att forskning kring området, och då främst i form av uppåtgående feedback, vara bristfällig och något som behöver fördjupas ytterligare inom i framtida forskning.

Referenslista

Alvesson, M. (2005). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M., & Sveningsson S. (2007). *Organisation, ledning och processer*. Poland: Studentlitteratur.

Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (1998). *Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace (3ed edition)*. Storbritannien: Paerson Education.

Bergengren, M. (2003). *Organisation & ledarskap – om organisationen och dess människor*. Bonnier Utbildning AB.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). *Workplace emotions: The role of supervision and leadership*. Journal of Applied Psychology Vol. 92.

Bruzelius, L. H., & Skärvad, P-O, (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Cooper, L. C. (1998). *Theories of organizational stress*. USA: Oxford University Press

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (2007-11-29, kl. 14.30).

<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>

Hatch, M. J. (1997). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, M. I., & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* Journal of Management Vol. 23.

Humphrey, R. H. (2002). *The many faces of emotional leadership*. The Leadership Quarterly 13.

Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., & Porter, L. W. (1987). *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. USA: Sage publications, Inc.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. USA: Harper Collins Publishers.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21 st century. An introduction to industrial and organizational psychology (2nd edition)*. USA: Blackwell publishing.

Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Passer, M. W., & Smith, R. E. (2004). *Psychology. The science of mind and behaviour (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Theorell, T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). *Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations*. *Journal of Management Studies* 43.

Tziner, A., & Latham, G. (1989). *The effects of appraisal instrument, feedback and goalsetting on workers satisfaction and commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 10.

Wadell, B., & Larsson, B. (1998). *Arbetsmiljö. En dold resurs*. Lund: Studentlitteratur.

Wheelan, S. A. (2005). *Group processes. A developmental perspective (2nd edition)*. USA: Pearson Education, Inc.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.

Appendix

Intervjuguide

- Hur länge har du arbetet på denna arbetsplatsen?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Varför valde du att börja arbete på gruppboendet/brandkåren?
- Kan du berätta om en konkret situation som du tycker har känts rolig/givande under din tid här på arbetsplatsen.
- Kan du berätta om en konkret situation som du tyckt varit jobbig under din tid här på arbetsplatsen.

Psykosocial arbetsmiljö

- Hur upplever du den psykosociala arbetsmiljön på din arbetsplats?
- Hur ser gruppsammanhållningen ut?
- Anser du att god gemenskap på arbetsplatsen är viktigt? Varför?
- Vilka aspekter anser du vara viktigt för att du ska trivas på arbetsplatsen?

Motivation

- Känner du dig motiverad i din nuvarande arbetsituation? Känner du arbetsglädje och meningsfullhet? Vad motiverar dig?
- Känner du dig uppskattad och viktig på arbetsplatsen? Stödjer ledaren dig?
- Anser du dig ha stort inflytande på arbetsplatsen? Uppmuntras du till att ta eget initiativ? Upplever du att din ledare styr dig mycket i ditt arbete?
- Påverkas din grad av motivation av ledaren? Hur i så fall?

Stress

- Har du någon gång känt dig stressad? I så fall när då och på vilket sätt åskådliggörs detta?
- Upplever du att det har funnits konflikter på din arbetsplats? Om så är fallet har du upplevt dessa som stressande? Hur ser du på ledarens roll gällande dessa konflikter?
- Anser du dig ha kontroll över din arbetsituation?
- Anser du att ledaren kan påverka din stressnivå på arbetsplatsen?

Feedback

- Hur ser du på begreppet feedback?
- Hur fungerar feedbacken på din arbetsplats?
- Anser du att du får tillräcklig feedback från ledaren?
- Lyssnar ledaren på dig?

Ledarskap

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Hur påverkar ledaren arbetsituationen/arbetsmiljön på arbetsplatsen? Exemplifiera.
- Hur ser du på relationen mellan dig och ledaren? Har den förändrats sedan du började arbeta här?
- Skiljer sig ledarskapet åt i olika situationer? På vilket sätt i så fall?
- Vad anser du vara goda/mindre goda ledaregenskaper?