



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidat i psykologi

Härskartekniker och arbetsengagemang

En enkätundersökning om arbetsplatsmiljö i stads- och kommunhus i Sverige

Olivia Josefsson & Jenny Antunes Wenhammar

Kandidatexamen i psykologi. 2015

Handledare: Marie Bergström
Examinator: Per Johnson

Abstract

Study conducted with a focus on industrial and organizational psychology in order to study the presence of master suppression techniques and how other factors, such as work engagement, are affected by it. The study will examine how psychosocial factors and physical work environments can be promoted, as well as provide scientifically substantiated suggestions on how employers can work to prevent negative behaviors within the organization.

The sample of this study was office workers in the central government in Sweden's 15 largest municipalities. Participants answered a semi-structured questionnaire which focus was on how the participants experienced their workplace, which was related to suppression techniques and work engagement. The questionnaire ended with a few questions about the office type, office environment, and gender.

The results of the survey showed significant results for the questions about psychosocial work environment concerning that (1) there are experiences of suppression techniques, (2) there is a gender difference in the experience of suppression techniques, and (3) work engagement increases when the experience of suppression techniques decreases. The physical environment showed significant results for that (4) the office type affects work engagement, but there was no significant result for the experience of suppression techniques related to office type, and (5) the office environment influences suppression techniques depending on (a) the noise level, (b) air quality and temperature, but (c) a view with or without nature, showed no clear significant result.

The majority of respondents, especially women, experience suppression techniques at their workplace, which is problematic because the amount of suppression techniques showed an affect on work engagement. Lowered work engagement can correlate with burn out. To strengthen master confirmation techniques is relevant for the wellbeing of organizations.

Keywords: Swedish municipality offices, master suppression techniques, motivation, work engagement, gender

Sammanfattning

Undersökningen är gjord med inriktning mot arbetslivs- och organisationspsykologi i syfte att studera förekomst av härskartekniker samt hur andra faktorer, som arbetsengagemang, påverkas. Studien kommer att diskutera hur psykosociala faktorer och fysiska arbetsmiljöer kan främjas, samt ge vetenskapligt underbyggda förslag på hur arbetsgivare kan arbeta för att förhindra att härskartekniker förekommer inom organisationen.

Urvalet till undersökningen var kontorsanställda inom centralförvaltningen i Sveriges 15 största kommuner. Deltagarna svarade på en semistrukturerad enkät om hur de upplevde sin arbetsplats, relaterat till härskartekniker och arbetsengagemang, varav enkäten avslutades med frågor kring kontorstyp, kontorsmiljö, samt kön.

Resultatet av undersökningen gällande den psykosociala arbetsmiljön visade på signifikanta resultat för följande (1) det förekommer upplevelser av härskartekniker, (2) det finns en könsskillnad i upplevelsen av härskartekniker, och (3) arbetsengagemang ökar när upplevelsen av härskartekniker minskar. Den fysiska miljön visade signifikant resultat för att (4) kontorstypen påverkar arbetsengagemang, men gav inget signifikant resultat för upplevelsen av härskartekniker, samt (5) kontorsmiljö påverkar härskartekniker beroende av (a) ljudnivån, (b) luftkvalitén och temperaturen, men (c) utsikt med eller utan träd visade inte på något klart signifikant resultat.

Majoriteten av respondenterna, särskilt kvinnor, upplever härskartekniker på sin arbetsplats, vilket är problematiskt då mängden härskartekniker påverkar arbetsengagemang. Att stärka främjartekniker är relevant för organisationers välmående.

Nyckelord: Svenska kommunkontor, härskartekniker, motivation, arbetsengagemang, genus

“It is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.” Abraham Maslow (1966, s.15)

Ur ett samhällsperspektiv är det av intresse att undersöka arbetsmiljön i Sveriges kommunhus gällande härskartekniker, och diskutera var gränsdragningen går gällande kränkningar och mobbning, samt hur arbetsengagemang och arbetsmiljö påverkas och påverkar. Undersökningen vill belysa hur viktigt det är att ha en organisation med intresse för välmående och välfungerande relationer, som är jämställda och tillitsskapande. Inte långt bak i tiden har kvinnor och män haft tydligt skilda roller i samhället och det är relevant att undersöka i vilken mån sådana strukturer har förändrats eller består. Det blir extra viktigt gällande kommunens centralförvaltning då deras förhållningssätt påverkar i princip alla medborgare. En icke välfungerande organisation inom centralförvaltningen påverkar därför inte bara de internt anställda negativt, utan kan även påverka invånarna i kommunen.

Forskning indikerar att arbetsplatsens fysiska miljö kan påverka den psykosociala arbetsmiljön, och att naturinslag kan ge en återhämtningseffekt. Genom att bli medveten om ifall aspekter som ljudnivå, temperatur och naturinslag påverkar upplevelsen av härskartekniker, så kan en större förståelse skapas för stress, utbrändhet, irritation och konflikter, samt visa på subtila möjligheter att minska arbetsplatsmobbning.

Ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv finns intresse att identifiera hur arbetsgivare och ledare kan verka för ett givande arbetsklimat. Undersökningen pekar på att främjartekniker istället för härskartekniker gynnar faktorerna för arbetsengagemang, vilka är vigör, dedikation och absorption, enligt Utrecht Work Engagement Scale, UWES, (Schaufeli & Bakker, 2003).

Teoribakgrund

Människors behov och motivation

Arbetsengagemang som motpol till utbrändhet är liksom positiv psykologi kopplat till behov, motivation och arbetsglädje (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Under mitten av 1900-talet presenterades, i inspiration och oenighet med varandra, ett flertal olika motivationsteorier av forskare inom sociologi och psykologi, om vad som får människor att agera som de gör. En teori är Abraham Maslows (1943; 1962) behovstrappa som är en holistisk-dynamisk motivationsteori som betonar organisering, enhet och integration av människor genom individens självförverkligande.

Teorin utgår från olika behov en människa har för att känna tillfredsställelse. Behov ses utifrån nödvändigheten att tillfredsställa dem, för överlevnad och välmående.

Maslows behovstrappa. Maslow identifierade med *A theory of human motivation* fem biologiska behov som individen strävar efter att uppfylla, och kompletterade senare med ett sjätte (Koltko-Rivera, 2006; Maslow 1961). Om dessa behov inte uppnås påverkar det välmåendet hos individen. De primära behoven för att överleva är (Maslow, 1943; 1962): **(1)** Fysiska behov som luft, vatten, mat och sömn är essentiella för att leva, och homeostas-balansen som är kroppens strävan att upprätthålla ett fysiskt jämviktstillstånd finns instinktivt hos djur. Vid vantrivsel med till exempel för hög eller låg värme kan djur aktivt söka påverka sin situation, och till exempel fly en ofördelaktig miljö. När dessa behov är tillfredsställda strävar individen successivt efter ytterligare måluppfyllelse. **(2)** Trygghet med pålitliga rutiner och en stabil vardag utan rädsla och ångest är nästa steg. På en arbetsplats kan det handla om psykosocial och fysisk trygghet, utan kränkningar, hot eller andra risker. När individen känner att tillvaron är trygg följer nästa steg. **(3)** Sökandet efter samvaro och kärlek, längtan efter att vara del av en gemenskap, är det tredje steget i behovshierarkin. På en arbetsplats kan det handla om vänskapliga relationer. Närhet och tillhörighet är så essentiellt att många väljer det som en trygghet framför reell trygghet, och därför stannar i övergrepps-relationer. Det är ett behov hos människor att känna sig omtyckta, älskade och tillhörande. Brist på dessa grundläggande behov, så kallade bristbehov, utgör enligt Maslow roten till dysfunktionalitet på olika nivåer i samhället, och i längden är konsekvenserna förgörande, även om det går att bortse från dem under perioder. När Maslow utvecklade sin behovsteori menade han inte att människor alltid är i rörelseriktning från de basala behoven mot de självförverkligande behoven, utan att människor har flera varierande drivkrafter parallellt och kan flytta sitt fokus mellan dem, men att ju mer basala de drivkrafterna är desto oundvikligare är de. När de primära behoven tillfredsställts kan de sekundära utvecklingsbehoven ta vid. **(4)** Uppskattning och respekt söks då. Det kan innebära strävan efter kändisskap eller makt, med fokus på utifrånkommande bekräftelse. Uppbyggnad av inifrånkommande bekräftelse av individens självkänsla, självrespekt och självförtroende minskar behovet av beröm, och ökar överskottet för att kunna ge till andra. **(5)** Självförverkligande är nästa steg i Maslows behovstrappa. För en stor del av jordens befolkning förblir det en dröm, eftersom de mer basala behoven kräver alla resurser. Självförverkligande är liksom de tidigare behoven inte ett mål i form av att det uppnåtts när det är mättat, utan individen strävar hela tiden efter att vidareutvecklas och bli

den mest ultimata versionen av sig själv. På så sätt anser Maslow att människan aldrig blir helt tillfredsställd, utan fortsätter att sträva efter att uppnå nya mål.

Positiv psykologi. Maslow blev fadern till *humanistisk psykologi*; den tredje vågen inom psykologi, efter Freuds psykoanalys och Skinners behaviorism. Härur föddes vad Martin Seligman gav namnet *positiv psykologi* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), med orden "we forgot our larger mission: that of making the lives of all people better" (Fowler, Seligman & Koocher, 1998, s.561). Istället för att fokusera på vad som är dåligt och som inte fungerar – "the traditional four D's: Disease, Damage, Disorder, and Disability" (Schaufeli & Bakker, 2010, s.11) - så flyttades intresset till människors välmående som en väg till utveckling. Maslow medfödde sedan den fjärde vågen inom psykologi, när han adderade ytterligare ett steg i sin behovsteori, bortom egot/jaget, innan han dog. **(6) Självtranscendens** (Koltko-Rivera, 2006; Maslow, 1961) ingår i den transpersonella psykologin, och beskriver en altruistisk lycka och närvaro, som Maslow kallar peak-experience. Applicerat inom *arbets- och organisationspsykologi* beskriver Yukl (2010) ett spirituellt ledarskap som överensstämmer med Maslows beskrivning av en altruistisk person. "Tron på att ens aktiviteter, inklusive arbetet, har betydelse och värde bortom att vara avgörande för att uppnå ekonomiska fördelar och självtilfredsställelse" innebär att "spirituellt ledarskap kan öka samarbetet, stimulera kollektivt lärande och inspirera högre prestanda" enligt Yukl (2010, s.343).

Arbetsengagemang; positiv psykologi i arbets- och organisationspsykologi.

Schaufeli och Bakker har med Utrecht Work Engagement Scale, UWES (Schaufeli & Bakker, 2003; 2004; 2010) utvecklat en egen konstruktdefinition, samt multidimensionell psykometrisk mätmetod, för arbetsengagemang. Enligt dem är arbetsengagemang en oberoende men positiv motpol till utbrändhet, utan att vara en motsats på samma skala. Arbetsengagemang, som är en utveckling inom positiv psykologi i arbets- och organisationspsykologi, definieras som "ett positivt, uppfyllande, arbetsrelaterat sinnestillstånd karakteriserat av vigör, dedikation, och absorption" (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, s.74). Vigör handlar om viljan att anstränga sig och hålla ut oavsett omständigheterna. Dedikation handlar om känslor av meningsfullhet, utmaning, stolthet, entusiasm och inspiration. Absorption handlar om att vara totalfokuserad och uppslukad av sitt jobb, så att känslan av tid upphör och det blir svårt att slita sig, som beskrivet i Csikszentmihalyis flow-tillstånd (Csikszentmihalyi, 1990; Schaufeli et al., 2002),

vilket har likheter med Maslows peak-experience-beskrivning av transcendens (Maslow, 1961) enligt Primeaux och Vega (2002).

Tidigare män, makt, samhörighet och prestation. En föregångare till den positiva psykologin och Abraham Maslow var personlighetspsykologins fader Henry A. Murray (Taylor, 2000), med teorin *Murray's system of needs* (Murray, 1938; Lester, 1995; Marshall, 2014). Han placerade in sjutton behov i fem behovskategorier identifierade som; ambition, materialism, makt, affektion, och information. Murray identifierade potentialen/beredskapen för olika sätt att agera under olika omständigheter, där den fysiska miljön påverkade. Latenta behov, manifesterade behov, samt yttre press, påverkade enligt honom motivationen, vilket i interaktion bildar tematiska mönster. Murrays efterträdare David C. McClelland (1951) tog tillsammans med John W. Atkinson fram en variant av det tematiska apperceptionstestet, TAT, med kvantifierbara mätmetoder (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1976). Deras fokus var på kompetens, management och motivationspsykologi, och de myntade begreppet *need for achievement* eller *achievement motivation*. McClellands utveckling av behovsteorin skiljde sig åt från Maslows biologiska ansats med mål att transcendera bortom jagets gränser (Maslow, 1943;1961). McClellands (1951) fokus i sin *Three Needs Theory* var istället kognitiva faktorer och socialt skapade behov. Han urskilde samhörighet, prestation och makt som de tre genomgående och avgörande behoven eller drivkrafterna i livet. Teorin benämns ibland som teorin om inlärd behov eller teorin om förvärvade behov, eftersom McClelland menade att de behov som dominerar hos en individ beror på ens uppfostran och erfarenhet under uppväxten. Till en början intresserade sig McClelland framförallt för prestationsmotivet som han menade präglade kulturen hela vägen från barnböcker till de som har makten. Hans forskning med hjälp av TATs tematiska bilder och berättelser (McClelland & Burnham, 2003) har visat på att människor som har ett stort behov av att prestera är mest optimala i (1) en arbetsmiljö som möjliggör ansvarstagande i att lösa problem, (2) en arbetsmiljö där uppsatta utmaningar och mål är uppnåbara, och (3) en arbetsmiljö som ger kontinuerlig bekräftelse och feedback, och att detta uppfylls bäst i ett mindre och plattare företag. I ett stort företag är det istället viktigt att de som har hög maktmotivation är rättvisa och sansade utan att vara auktoritära, och gärna jobbar för företagets bästa genom att stärka de anställda. I en longitudinell studie om ledarskap som McClelland gjorde tillsammans med Ruth Jacobs (1994) visade resultatet att kvinnor och män motiveras till höga ledarpositioner genom olika ändamål. Männerna motiverades mer av maktmöjligheten att reaktivt kunna utkonkurrera andra,

och kvinnorna motiverades mer av maktmöjligheten att resursfullt kunna fördela. Sedan tidigt 50-tal var McClelland och Atkinson tongivande inom forskning kring vem som lyckas göra karriär, och det var inte förrän långt senare som framgångsforskning kom att inkludera kvinnor.

Kvinnokultur i mötet med härskartekniker

Enligt Berit Ås (1975) rådgavs forskare inom achievement motivation att inte använda kvinnliga undersökningsdeltagare eftersom resultaten skulle bli förstörda. Generellt ansågs ojämlikhet mellan kvinnor och män under denna tid inte bero på ojämlikhet i samhället, utan på att kvinnor inte passade till samma uppgifter i livet som män. Ås refererar till Terman och Odens (1948) longitudinella studie som pågår än idag. Studien undersöker hur ungdomar som klassades som högintelligenta fick olika roller som vuxna beroende på vilket kön de hade. De flesta av pojkarna blev framstående män, medan 75 % av flickorna blev hemmafruar. I sin teoribildning skriver Ås att "den berömda teorin om achievement-motivation aldrig passat någon kvinnogrupp" (Ås, 1975, s.143), för att McClellands och Atkinsons teori (1961) undviker att ställa frågan "vad det är som rycker undan styrkan från unga kvinnor samt deras självförtroende och deras initiativ under deras uppväxt till ett vuxet samhälle" (Ås, 1975, s.143-144). Achievement motivation talade om att lyckas i samhället och om rädslan för att misslyckas, men tog inte hänsyn till genusaspekten. Ås menar att samhällsvetenskap har utvecklats från mäns erfarenheter, inte kvinnors, och att beteendevetenskap därför berättar om hur män betar sig, medan kvinnors beteende framställts som avvikande, udda och svårt att förklara och förstå. Hon menar att män har ett stort försprång eftersom samhällskulturen bidrar med kartlagda möjligheter för att män ska kunna utveckla sin potential, medan kvinnors kultur är osynliggjord.

Ås utvecklade sina teori ur Ingjald Nissens (1945) begrepp om härskartekniker. Ingjald Nissen skrev om härskartekniker i form av underlägsenhet, mindervärde, maktbegär, mansförbund, plikt, skuld, härskande och förväntningar ur ett socialpsykopatologiskt perspektiv. Nissen utvecklade även tankar om att kvinnor är omedvetna om att de förtrycks, och tyckte sig se orsaken till könsskillnaderna i sexualiteten (Grønseth, 1964). På 1970-talet kom Ås att applicera Nissens härskartekniker i omgjord form på den globala kultur som gjort sig till härska över kvinnor (Ås, 1975; Lindner, 2014). En härskarteknik är en verbal och/eller icke-verbal teknik för att utöva makt genom att dominera, manipulera eller trycka ner andra (Ås, 1975).

Vad är makt? Steven Lukes (2005), har utvecklat en modell med tre olika maktdimensioner som han kallar maktens tre ansikten: Maktdimension (1) - den offentliga makten, det konkreta observerbara sättet. Maktdimension (2) - makten över dagordningen, vem som sätter den, vem den gynnar, och om hur makt utövas genom medvetna icke-beslut/och beslut om uteslutning. Maktdimension (3) - den ideologiska makten, som har makt över andras tankar och förnekar det, så att underordnade manipuleras till att se fördelar i förtrycket istället för möjligheter ut ur det. Lukes modell har likheter med Ås beskrivning av makt i (Lindner, 2014): (1) Få sin vilja igenom. (2) Öppet få sin vilja igenom, mot andras vilja. (3) Med dolda tekniker få sin vilja igenom, för att kunna fortsätta härska utan inskränkningar.

Hur makt fördelas anses vara ett politiskt reproducerat val, och har inte med tur eller ens livsöde att göra (Lukes och Haglund, 2005).

Ett exempel på Lukes (2005) och Ås tredje och mest svåridentifierade maktförhållande, som inte sker i rampljuset, är att utnyttja kvinnor som oavlönade eller sämre avlönade, utan att de inser det själva eller kan påverka sin situation. Vilket anses vara grunden till varför kvinnor kan bibehållas underordnade (Ås, 1975). I den politiska världen anses makt vara mer observerbar då det finns ett större behov av att ta, behålla och öka sin makt (Nordiskt Forum, 2014).

Ett exempel på ”osynligt” underordnade av kvinnor är hur ordet ”man/män” fortfarande kan användas i vårt språk för att beskriva kvinnor. Det officiella organet för språkvård och språkpolitik (Institutet för språk och folkminnen, 2014) resonerar nu kring om ett yrkesbeskrivande ord som ”tjänsteman” som inte inkluderar andra än män, eftersom det förut var ett yrke förbehållet män, bör användas eller bytas till det könsneutrala ordet ”tjänsteperson”. Med hänvisning till Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, vars medlemmarna tillsammans är arbetsgivare för mer än en miljon människor, menar Språkrådet att en ordförändring pågår.

Svensk arbetsplatskulturs maktförhållanden. Enligt kulturdimensionsteorin av Hofstede (1983) karakteriseras arbetsplatskultur i Sverige av en platt hierarkisk organisering med decentraliserade maktförhållanden och låg maktdistans. Sett ur ett internationellt perspektiv utmärks samhället här av jämlikhet, självständighet, lättillgängliga chefer, direkt och aktivt deltagande kommunikation, med teamarbete över gränser. Begreppet låg maktdistans innebär att den med lägst makt i organisationen/samhällskulturen har låg

acceptans för ojämn maktfördelning. Kontroll ogillas och anställda förväntar sig att bli konsulterade av sina chefer, samt att de kan tilltala varandra med förnamn, utan titlar. Förhållandet mellan arbetsgivare och anställd bygger på gemensamma fördelar. Kulturen är ett så kallat feminint samhälle med en befolkning som främst inte motiveras av att vara bäst, utan istället ser nöjdhet och livskvalitet som framgång. Ett feminint samhälle bidrar till en stark gemenskap som inte tolererar kränkande behandling.

Att identifiera härskartekniker. Härskartekniker är en form av kränkande behandling som ofta pågår omedvetet och kan skapa ett obehag som är svårt att identifiera upphovet till för individen som utsätts. Även om härskartekniker är svåra att upptäcka påverkar de alla inblandade, vare sig det gäller utövare, offer eller den som observerar. Berit Ås menar att det främst är en kroppsspråksteori, och att vi har en dålig terminologi för att beskriva kroppsspråket, vilket gör härskartekniker svåra att upptäcka. Därför är det viktigt att tydliggöra, och Ås formulerade en härskarteknik för varje finger på högerhanden (Nordiskt Forum, 2014; Michelet, 2008; Bråten, 2003).

De 5 härskarteknikerna. De fem härskarteknikerna betecknar Berit Ås som sociala. Hon betonar att de 3 första härskarteknikerna, osynliggörande, förlöjligande och undanhållande av information bildar en brödraring, för de hör ihop på samma nivå och kan utlösa varandra: Osynlighet kan utlösa skratt vilket har en koppling till förlöjligande. Förlöjligande har i sin tur en koppling till osynliggörande då de kan skapa en känsla av att vilja dra sig tillbaka. Att dra sig tillbaka skapar osynlighet, vilket kan leda till brist på kunskap som kan ge en känsla av att inte vara lika kompetent som andra. För att de 4:e och 5:e härskarteknikerna, dubbelbestraffning samt skuld och skam, ska uppstå krävs en mer uttalad kulturkonflikt.

De 7 härskarteknikerna. Ås har senare nämnt ytterligare möjliga härskartekniker, 6 och 7, som är objektifiering samt hot och våld. De senare kan snarast betecknas som vidareutvecklade av andra personer (Bråten, 2003), och ses av Ås som mycket grövre härskartekniker. Objektifiering har Simone de Beauvoir lyft fram (1961). Hot och våld är kopplat till brott mot lagen. Ytterligare andra personer har sedan vidareutvecklat sina teorier om härskartekniker (Bergkvist, 2007; Ländin, 2014), vilka delvis handlar mer om ohövlighet än om den maktstruktur som fortfarande utövas mot kvinnor av män, anser Berit Ås (personlig kommunikation, 25 december, 2015).

Främjartekniker. Doktorander vid Stockholms universitet (Jonasson, Amnéus, Flock, Rosell & Testad, 2003) har utvecklat främjartekniker, som är metoder för hur härskartekniker bör bemötas. Genom att medvetandegöra, synliggöra och föregå med gott exempel kan härskartekniker minska eller försvinna helt. Främjartekniker är uppdelade i två olika typer av strategier; motstrategier och bekräftelsetekniker. Motstrategierna är förslag på hur individer kan bemöta härskartekniker när de upplever dem. Bekräftelsetekniker är en väg för hur organisationer kan förändra sociala klimat. Dessa följer nedan under var och en av de fem härskarteknikerna, enligt ovanstående referens. De sju härskarteknikernas som följer baseras på Ås förklaringar i en videoinspelad intervju med henne (Lindner, 2014):

(1) Osynliggörande. Osynliggörande innebär att du känner dig osedd, bortglömd och inte lika uppmärksammas som andra i omgivningen, av någon specifik person eller av en grupp. Till exempel upplever du dig inte välkommen att delta i samtal, eller märker att andra inte bryr sig om att lära sig ditt namn. *Motstrategi, osynliggörande – Ta plats* direkt när du upplever dig bli utsatt för osynliggörande, utan att visa frustrationen. Att inte vänta är viktigt. Låt inte dig själv hamna i en offerroll, och visa att du inte tillåter dig själv att bli förminskad. Visa upp din inre styrka och självrespekt, lugnt eller med humor. *Bekräftelseteknik, osynliggörande - Synliggörande* används av kulturer som respekterar och lyssnar på alla individer. Det är viktigt att uppmärksamma alla individer, lyssna respektfullt på vad andra har att säga och komma med konstruktiv feedback.

(2) Förlöjligande. Förlöjligande är när du upplever ett förminskande av dig och din kompetens. Någon roar sig på din bekostnad och det verkar kanske först kul men visar sig bli ett respektlös maktförhållande som visar att du inte tas på allvar. *Motstrategi, förlöjligande - Ifrågasätt* förövaren direkt utan att skratta med och låt den som skämtat om dig stå till svars för sina handlingar genom att backa tidsförloppet och be om en förklaring. Här är det även viktigt att du behåller logiskt lugn, oberörd och trygg i dig själv, utan att spela med i den låga nivån. *Bekräftelseteknik, förlöjligande - Respektera* genom att få alla att känna sig betydelsefulla. Var gärna påläst för att kunna behålla samtalet på en förnuftig nivå och kunna bemöta förminskande argument. Samarbeta med fler i att stötta varandra och ge varandra respektfullt utrymme, så att ett tryggt utrymme att kunna uttrycka sig i byggs upp.

(3) Undanhållande av information. Att inte låta individer vara med när viktiga beslut ska tas eller att undanhålla information är ett sätt att utöva makt över andra. När du drabbas av det hamnar du i ett betydligt sämre och svagare utgångsläge än de med information har.

Motstrategi, undanhållande av information - Kräv korten på bordet utan att låta ditt lugn rubbas. Ta tillbaka makten över situationen och utgå från dina rättigheter som varande odiskutabla och självklara. Tala om för de andra att du inväntar informationen de redan har, och upplys om din rätt att ta del i beslut som ska tas. *Bekräftelseteknik, undanhållande av information - Informera* alla som berörs av informationen och beslutet. Det är viktigt att ta hänsyn till de som inte har lika lätt att komma till tals av olika anledningar. Om vi inte informerar kan det leda till att individer känner sig kränkta eller förbisedda. Inkludera, visa på transparens, invänta allas tempo.

(4) Dubbelbestraffning. Dubbelbestraffning sker ofta i kombination med någon av de andra härskarteknikerna. Oavsett hur du beter dig får du veta att du gjort fel, trots att du försökt anpassa dig till tidigare feedback. Hur du än gör bemöts du av klagomål och inte av beröm. *Motstrategi, dubbelbestraffning - Bryt mönstret* genom att tydliggöra dina egna prioriteringar och krav, både inför sig själv och andra. Påminn om dina prioriteringar, som du gör för att du har en god anledning till det, och förklara att du är fristående från förövarens negativa projiceringar. *Bekräftelseteknik, dubbelbestraffning - Dubbel belöning* är motsatsen till dubbelbestraffning. Känslan hos individen ska bli att oavsett vad som görs så blir det bra. Tanken är att alla individer alltid strävar efter att bidra så gott de kan. Istället för att bli arg när någon inte lever upp till satta förväntningar, så kan en diskussion föras om vad som kan göras för att det ska fungera bättre nästa gång, och om varför det är av betydelse för andra inblandade.

(5) Att tillföra skuld och skam. Det kan vara svårt att identifiera skuld och skam för att dessa inre känslor följer ofta med de andra härskarteknikerna omedvetet, då du påförs skuldbeläggande som kanske är orimligt och därför ologiskt att behöva försvara sig mot. Skuld och skam är förknippat med samhällets alla borden och oskrivna lagar, som troligen inte är uppdaterade efter hur du vill leva ditt liv. *Motstrategi, skuld och skam - Intellektualisera* och analysera genom att försöka sätta fingret på de situationer där du upplevde skuld och skam, och försök att beskriva känslorna som uppstod. Skuld och skam är en av de svåraste härskarteknikerna att motarbeta eftersom det kommer ur så djupt omedvetna mönster i en själv och andra. *Bekräftelseteknik, skuld och skam - bekräfta dig själv och andra* genom att ge bekräftelse, uppbackning och stöd. Arbeta med att identifiera din egen skuld och skam, så att du kan frigöra dig från den, och på så sätt påverka andra att utvecklas i samma riktning.

(6) **Objektifiering.** Objektifiering är när ditt utseende görs till fokus av andra fast din kompetens och personlighet är det som borde vara relevant i sammanhanget. Du blir inte sedd som den person du är utan behandlas som ett objekt, en sak. En extrem form av objektifiering är när en individ blir sexuellt trakasserad.

(7) **Hot och våld.** Hot och våld är en härskarteknik som kan konkretiseras i lagtext i förhållande till de tidigare härskarteknikerna, då dessa kan övergå till att i grövre former bli olagliga om de eskalerar.

Kränkande- och diskriminerande behandling på arbetsplatser i Sverige

Enligt Arbetsmiljöundersökningen 2013 (Arbetsmiljöverket, 2014) som har genomförts av Statistiska centralbyrån, så upplever ett ökat antal anställda på Sveriges arbetsplatser konflikter med kränkande behandling, inklusive våld, på sina arbetsplatser. Av de som upplever att de inte får tillräckligt med stöd från arbetskamrater och chefer är 21 % män och 23 % kvinnor. Elaka ord och handlingar från arbetskamrater och chefer har 9 % av männen och 8 % av kvinnorna upplevt. Undersökningen tar även upp hur upplevelsen av sexuella trakasserier ser ut på arbetsplatser i Sverige, och visar att 5 % av männen upplevt detta under de senaste 12 månaderna i kontrast till 13 % av kvinnorna. En sammanfattning av denna undersökning tyder på att det är vanligare att kvinnor utsätts för kränkande behandling på sin arbetsplats än män.

Diskrimineringslagen. Kränkande och diskriminerande beteende är inget som accepteras enligt diskrimineringslagen (2008:567), och det ska förebyggas enligt föreskrifter från Arbetsmiljöverket (1993:17). Diskrimineringslagen tar både upp direkt och indirekt diskriminering, vilket skiljer sig något åt.

Den direkta diskrimineringen. Med direkt diskriminering avses "att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder" enligt 4 § i kapitel 1 punkt 1.

Indirekt diskriminering. Den indirekta diskrimineringen avses som "att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men som kan komma att särskilt missgynna personer med visst kön, viss könsöverskridande identitet eller uttryck, viss etnisk tillhörighet, viss religion eller annan trosuppfattning, viss funktionsnedsättning, viss sexuell läggning eller viss ålder, såvida inte

bestämmelsen, kriteriet eller förfarings sättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet” enligt 4 § i kapitel 1. Diskrimineringslagen är inte specificerad till arbetslivet utan gäller även privatpersoner oavsett vem förövaren är, förutsatt att diskrimineringen följer tidigare nämnda premisser.

Arbetsgivares skyldighet att förebygga. I arbetslivet ligger det ett tyngre ansvar på arbetsgivaren än arbetstagaren att arbeta för att motverka diskriminering. Enligt 1 § kap 2 i diskrimineringslagen (2008:567) får en arbetsgivare inte diskriminera en arbetstagare utifrån ovanstående premisser. Arbetsgivare är skyldig att utreda och vidta åtgärder om en anställd eller praktikant blir utsatt för trakasserier på arbetsplatsen, samt för kränkande särbehandling enligt Arbetsmiljölförordningen (1977:1166). Högre krav finns i denna bestämmelse där arbetsgivaren är skyldig att utveckla rutiner för att aktivt förebygga kränkande särbehandling, enligt 4-6 §, både i förebyggande syfte och genom att ha resurser när problemet uppstår för att kunna ge stöd till utsatta. Arbetsmiljöverket ger kontinuerligt ut föreskrifter vars syfte är att göra arbetsmiljön trygg och säker för alla anställda.

Klandervärda beteenden. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift (1993:17) görs en sammankoppling mellan kränkande särbehandling och diverse klandervärda beteenden som kan utföras från både arbetsgivaren och övriga anställda på organisationen. I denna bestämmelse benämns klandervärda beteenden som bland annat mobbning, sexuella trakasserier, psykiskt våld och social utstötning. Arbetsmiljöverket menar att klandervärda beteenden leder till hög stressnivå, svårigheter att samarbeta, fysisk- och psykisk ohälsa på individnivå. För organisationer som har ett ledarskap och en kultur som bidrar till klandervärda beteenden finns det negativa konsekvenser så som högre sjukfrånvaro, minskat förtroende, ökad kritik samt mindre produktivitet och effektivitet.

Begreppet mobbning. Från Skandinavien har den engelska termen mobbing etablerats som ett uttryck för situationer då en arbetstagare, arbetsledare eller chef systematiskt och upprepat behandlas illa och trakasseras av arbetskamrater, underordnade eller överordnade. Termen används ofta i situationer där upprepade aggressiva och även våldsamma beteenden är riktade mot en individ under en viss tidsperiod (Einarsen, 2000). Det finns en mängd olika definitioner av begreppet mobbning bland forskare, men lekmän har visat sig ha en ganska väl överensstämmande bild över vad mobbning innebär, och den verkar inte ha riktigt lika långtgående kriterier som inom vetenskapen. Resultaten i en global undersökning (Saunders, Huynh & Goodman-Delahunty, 2007) stämde inte överens med den

kända Skandinaviska definitionen av mobbning som Einarsen (2000) nämner och som är Arbetsmiljöverkets (2015) definition. I studien av Saunders et al. (2007) tyckte majoriteten av deltagarna att mobbning inte behöver ske frekvent över en tidsperiod för att en negativ handling ska ses som mobbning, flera hävdade att de endast krävde att handlingen skulle vara respektlös mot individ. Samtidigt kan människor enligt mobbningsdefinitioner vara mobbade, utan att de själva definierar sig som offer för mobbning. I Sverige definierar Arbetsmiljöverket (2015), vars arbete är att hindra att anställda i Sverige kommer till skada på arbetstid, mobbning och kränkande särbehandling som en upplevelse av oönskade eller kränkande handlingar mot individ eller grupp. Ofta råder det en tydlig maktobalans mellan förövare och offer. Arbetsmiljöverket (2015) definierar liksom Einarsen (2000) mobbning som oönskade och kränkande handlingar som sker frekvent över en tidsperiod som vanligtvis leder till att offret hamnar utanför gemenskapen.

Organisationen påverkas. Sutton (2007) beskriver hur rädslostyrda organisationer som styrs av mobbare blir platser fulla av vämjelse och vedergällning, med anställda som konstant tittar sig över axeln för att försöka undvika skammens och skuldens pekande finger, och även när de anställda vet hur de skulle kunna främja organisationen så gör de det inte det på grund av rädsla.

Den fysiska miljöns påverkan på negativa känslor och konflikter

Enligt Maslow (1943; 1962) kan människors behov verka i motsägelse till varandra på ett dysfunktionellt sätt, som kan leda både till att någon blir en mobbare och/eller stannar kvar i en relation och miljö som innebär kontinuerliga kränkningar och övergrepp. Maslow ser därför till helheten för att hitta lösningar, och utifrån den holistisk-dynamiska behovsteori är de mest grundläggande behoven att se till de fysiska. Med det perspektivet kan den fysiska kontorsmiljön som faktor i förhållande till härskartekniker inte uteslutas. Ett miljöpsykologiskt perspektiv kring hur ljud- och synintryck kan relatera till konflikter på en arbetsplats har därför inkluderats i undersökningen.

Kontorstyp. Att konflikter på arbetsplatsen kan leda till hög stressnivå och sjukskrivningar har Danielsson visat på (2008). Hur konflikter påverkas av olika kontorstyper som; enskild, flex/kombi, eller stor öppen planlösning gemensam med chefer, är dock fortfarande inte entydigt klarlagt. I Danielssons delvis motstridiga studier utforskas relationen mellan arbetstillfredsställelse och kontorstyp (2008; 2015), samt icke-verbala och arkitektoniska faktorer påverkan på konflikter, ljudstörning, och kön (2015). Danielsson har

kommit fram till att jämfört med män så är kvinnor mer känsliga för arbetsplatsmiljöns externa stimuli, och fäster mer vikt vid social gemenskap.

Ljud, luft och temperatur, samt återhämtning. Denise Salin (2015) har noterat att psykosocial arbetsmiljö vanligen ges fokus i undersökningar om mobbning, och gjorde en undersökning i Finland som inkluderade den fysiska miljöns påverkan på mobbning, och visade att en för kall/varm och trång arbetsplats med dålig belysning och/eller mycket väsen ökar risken för frustration och kränkningar.

Jahncke (2011) undersökte hur individer påverkas av olika typer av ljudintryck, i kombination med synintryck från kontor alternativt natur. Ljuden var från kontorsmiljö, brus, natur samt tystnad. Det som mättes var mental trötthet, vilket är konsekvensen av mental ansträngning som kräver en fokuserad eller riktad uppmärksamhet. Mental trötthet kan yttra sig i minskat socialt ansvar, i misstag eller i irritation mot medarbetare (Kaplan, 1993; Kaplan & Kaplan, 1989). Studien mätte även förmågan att återhämta sig från mental trötthet, enligt attention restoration theory, ART (Kaplan & Kaplan, 1989). Enligt ART är återhämtningsförmågan framförallt beroende av en känsla av att vara avkopplad och i ansträngningslös fascination. Jahnckes studie (2011) visade att för återhämtning var tystnad eller naturljud bäst, och ännu bättre var det om det synintrycket parallellt stämde överens med de ljud-intrycken.

Naturinslag. Trängsel, oljud och dålig luft kan skapa stress och frustration, men, samtidigt verkar det räcka med bara åsynen av träd och vatten för att minska negativa känslor och möjliggöra en viss återhämtning som har många fördelar, inklusive minskad sjukdom (Ulrich, Simons, Losito, Fiorito, Miles & Zelson, 1991). Förvånansvärt lite uppmärksamhet har getts till naturens roll i en arbetsplatskontext menade Kaplan (1993), men allt fler forskare i naturens mildrande påverkan på stress och irritation/ilska (Kweon, Ulrich, Walker & Tassinary, 2008). Kweon et al. återger samt påvisar flera oklarheter kring skillnader mellan män och kvinnor relaterat till naturinslag. Generellt kan konstateras att en utsikt genom fönstret mot en naturvy kan betecknas som en mikrorestorativ upplevelse, som ger en paus från riktad uppmärksamhet, och en förflyttning i tankar och/eller känslan av att vara någon annanstans, vilket kan ge återhämtning från mental trötthet. Forskning inom miljöpsykologi har visat på att naturinslag i arbetsplatsutsikten kan leda till mindre frustration, mer tålamod, högre arbetstillfredsställelse, samt upplevelsen av ens arbete som i högre grad positivt utmanande.

Viktiga kriterier för en positiv psykosocial arbetsmiljö

Overload och Underload. En aspekt som tycks bli alltmer tongivande för den välfungerande organisationen med välmående medarbetare är enligt O'Reilly (1980) hur kommunikationen i en organisation fortgår och fungerar. Genom en bra kommunikation kan organisationen undvika att anställda antingen upplever en "overload eller underload" av informationsflödet. Overload inträffar när informationen som skickas till en anställd är för mycket eller för komplex för att denna ska kunna hantera och förstå den.

Underload innebär att den anställda får för lite information för att kunna hantera och förstå sin arbetssituation. Båda dessa upplevelser riskerar att leda till att de anställda blir mer missnöjda och upplever minskad arbetstillfredsställelse.

Tillgänglighet och vänlighet. Vidare påverkas den anställda även av på vilket sätt kommunikationen sker mellan överordnad och underordnad i organisationen. En överordnad som är tillgänglig, vänligt inställd, använder öppna kommunikationer och tar kontakt med anställda ansikte mot ansikte, kan öka de underordnades positiva inställning till arbetssituationen. Möjligheten till ickeverbal kommunikation såsom ansiktsuttryck med mera sägs öka den anställdes känsla av kontakt med sina överordnade. I motsats kan en osocial, ovänlig och distanserad överordnad göra att de anställda känner sig försummade, och minska deras arbetstillfredsställelse.

Öppenhet i ledarskap. O'Leary (2010) menar att de som är tillsatta att leda politiskt eller högt upp i en administration "måste veta att deras kapacitet att förstöra nya idéer är lika stor som deras kapacitet att skapa dem" (ibid., sid.16). O'Learys råd är (1) att skapa en organisation som välkomnar deltagande ifrågasättande och diskussion, (2) lyssna, inte bara till orden utan också till den bakomliggande meningen, (3) förstå organisationen både formellt och informellt, (4) håll isär det mänskliga mötet och sakfrågan, (5) skapa flertalet kanaler att nå fram på för dem med meningsskiljaktigheter.

Skuldfrihet. Forskning om passiv aggressivitet betonar hur viktigt det är att interventioner gällande detta beteende utförs med stor känslighet i ordval, tonläge och ansiktsuttryck, och att det är av avgörande betydelse att ingen utses till syndabock där läger för och emot vissa personer bildas (McIluff & Coghlan, 2000). Bestraffningsmentalitet får inte förekomma i denna strävan att uppnå konstruktiv förståelse, för då kan lågintensiv kamp istället uppstå från den anställdes sida (O'Leary, 2010). Det är av vikt att det måste få finnas

en frihet att uttrycka sig utan rädsla för bortstötande eller vedergällning, för att tillit och gruppsammanhang ska kunna utvecklas (Wheelan, 2005).

Konstruktiva Interventioner. Förutom att McIluff och Coghlan (2000) ser allt medvetet agerande från ledning och konsulter som interventioner, där även kroppsgester, ögonkontakt och tystnad kan ingå, så finns fem interventionstrategier beskrivna, vilka alla bygger på det talade ordet. Dessa utgår ifrån; (1) accepterande, (2) katalyserande, (3) konfronterande, (4) preskriberande/normerande samt byggande på (5) teorier/principer. En bra organisationsledning kan enligt McIluff och Coghlan förflytta sig smidigt i att använda alla interventionerna vid rätt tillfälle, och innehar den essentiella förmågan att vara närvarande i "här och nu" i ett möte. Full uppmärksamhet ges då till den andra personen, även i kroppssignaler, samt i ett närvarande och empatiskt lyssnande - utan att falla in i att reagera negativt. Klarhet, lugn och säkerhet i en empatisk förståelse, genom katalyserande processer, och med konsekvent respekt och tålmod anses viktigt. Ledarskapet har således stor inverkan på hur stor andel konflikter som finns på arbetsplatsen.

Ledarskap och kultur i Sveriges kommunhus

I Sverige finns 290 kommuner vars politiska representanter till kommunfullmäktige väljs av medborgarna vart fjärde år (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015b; Hellström, Jonsson, Nilsson, Ramberg & Wänström, 2013). Med politiska val vart fjärde år, som kan befästa eller helt omvälva struktur och direktiv i förhållande till tjänstepersoner, så kan personkemi och ledarskapsstil ändras radikalt. Detta kan vara välbehövligt när en ingrodd kultur tappat sina fördelar, men det kan samtidigt innebära att ohållbara relationer blottläggs utan någon tillgänglig med förmåga att styra upp situationen. Gammal bitterhet mellan majoritets- och oppositionspolitiker samt stora skillnader i värderingar kan bidra till samarbetsproblem med tjänstepersoner, vilket en god ledare bör vara medveten om och förbereda för i möjligaste mån, då förändringar kommer.

Det krävs i teorin ingen särskild utbildning eller yrkeskompetens för att bli politisk representant. De politiska företrädarna tillsätter partikollegor till styrelser, nämnder, utskott och/eller beredningar, samt rekryterar tjänstepersoner in i den kommunstruktur som kommunfullmäktige avgör, med kommunallagens och regeringens riktlinjer som grund. Tjänstepersonerna har en akademisk utbildning och utför administrativa uppgifter under tjänstemannaansvar, på uppdrag av ideologerna.

Kommunens förvaltning leds av kommunstyrelsens politiska majoritet samt oppositionsråd, tillsammans med kommunchefen som hierarkiskt är högsta tjänstepersonen. De politiska partierna utser förtroendevalda kommunrevisorer som granskar verksamheten varje år. Hur maktförhållanden i en kommun i praktiken fördelas mellan förtroendevalda politiker och de tjänstepersoner som dessa tillsatt, följs upp av det nationella kommunforskningsprogrammet (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015b; Hellström et al., 2013). I en Erfa-rapport, en erfarenhetsrapport med enbart empiriskt material, såsom *Dilemman i samarbete mellan politiker och tjänstemän* (Jonsson, Nilsson, Wänström, Hellström & Ramberg, 2012) beskrivs kommunlednings-situationer som uppstår kring rollfördelning, mellanmännsliga relationer och verksamhetsgränser i en helhetskontext. Återkommande är olika åsikter om rollfördelning, där det vanligaste dilemman gäller uppfattningen att politiker ska hålla sig till ”vad-frågor” och tjänstepersoner till ”hur-frågor”, vilket kan påverka samarbetet negativt om den ena gör det som den andra förväntas göra. Det finns olika uppfattningar om hur aktiv och långtgående var och en bör vara i sin roll, och vems uppgift det är att följa upp på detaljnivå. När rollöverträdelser uppfattas gå så långt att de mellanmännsliga relationerna präglas av att hitta fel och klaga på varandra, så kan det leda till att tjänstepersoner eller politiker avgår. Om det istället skapas ett klimat av tillit och förtroende via en mycket öppen och aktiv kommunikation med tjänstepersoner, i deras roll som stöd till politiker, så kan en nästan familjär känsla infinna sig i teamet. Att en sådan familjär känsla inte går ut över möjligheter att ge kritik är av vikt. Informell information kombinerat med tydliga mål, och en kommunchef som fungerar som en balanserande brygga är också viktigt för en välfungerande kommuns rollfördelning.

Frågeställning

Hur ser förekomsten ut av härskartekniker hos anställda i Sveriges kommunhus, samt vilka faktorer påverkar och påverkas av härskartekniker?

Nollhypoteser

- *Hypotes 1 (H1): Upplevelse av härskartekniker förekommer inte hos anställda i Sveriges kommunhus.*
- *Hypotes 2 (H2): Upplevelse av härskartekniker är inte beroende av kön.*
- *Hypotes 3 (H3): Upplevelse av härskartekniker korrelerar inte med upplevelse av arbetsengagemang.*
- *Hypotes 4 (H4): Upplevelse av härskartekniker påverkas inte av kontorstypen.*

- *Hypotes 5 (H5): Upplevelse av arbetsengagemang påverkas inte av kontorstypen.*
- *Hypotes 6 (H6): Upplevelse av härskartekniker påverkas inte av ljudnivån på arbetsplatsen.*
- *Hypotes 7 (H7): Upplevelse av härskartekniker påverkas inte av luft/temperatur på ens arbetsplats.*
- *Hypotes 8 (H8): Upplevelse av härskartekniker påverkas inte om ens arbetsplats har utsikt mot natur.*

Metod

Enkäten hade en fråga om anställningstid inlagd, med tanke på möjligheten att undersöka effekter av maktskifte efter val, men bedömdes sedan inte som tillräckligt relevant eller underbyggd i sin utformning, och användes inte vidare. Det fanns också en fråga om respondentens kommuntillhörighet, vilken skulle kunna misstolkas handla om bostadskommun, eftersom det inte stod tydligt i enkäten att frågan handlade om vilken kommun som är arbetsgivare till respondenten.

Ansats/Design

En semistrukturerad enkät gjordes för att samla in kvantitativa och kvalitativa data, med tyngdvikt på den kvantitativa delen, och med den kvalitativa delen som en fri möjlighet att lägga till kommentarer.

Urval/Deltagare

Urvalet för studien var offentligt anställda i kommunhus/stadshus med avgränsning till Sveriges 15 största kommuner (Statistiska Centralbyrå 2015); Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Linköping, Västerås, Örebro, Helsingborg, Norrköping, Jönköping, Umeå, Lund och Borås. Den definition som valdes för urvalet var; kommunens anställda inom centralförvaltningen som ägnar sin arbetstid främst till kontorsarbete och möten samt har eget eller gemensamt kontor som arbetsplats i stadskontoret/kommunhuset.

Det var 14 kommuner som deltog i studien genom att bidra med mailadresser till anställda inom centralförvaltningen. Samtliga 15 kommuner gav respons varav 1 kommun gav respons efter deadline. Responsen såg annorlunda ut från de 14 kommunerna i mängden mailadresser som de gav tillgång till. Nedan följer en lista i slumpmässig ordning av hur responsen såg ut från de olika kommunerna;

Kommun 1: 243

Kommun 2: 185

Kommun 3: 319

Kommun 4: 19

Kommun 5: 0

Kommun 6: 410

Kommun 7: 407

Kommun 8: 122

Kommun 9: 63

Kommun 10: 103

Kommun 11: 27

Kommun 12: 227

Kommun 13: 94

Kommun 14: 250

Kommun 15: 357

Enligt ovanstående lista bjöds totalt 2826 personer in att delta i enkäten. Det resulterade i 743 respondenter varav 515 kvinnor, 223 män, 1 som svarade varken eller och 4 som inte besvarade frågan kring kön.

Datainsamling/Material

Data samlades in genom en semistrukturerad enkät (se bilaga s.46). Enkäten utformades som en internetenkät i Google Formulär vilket bidrog till att deltagarnas svar automatiskt samlades i Google Kalkylark. Första sidan på enkäten inleddes med information kring vem som utformat enkäten och syftet med studien. Deltagarna garanterades anonymitet på individnivå och ingen fråga var obligatorisk att svara på.

Enkäten hade totalt 32 frågor där 24 skapades utifrån studiens två huvudämnen härskartekniker och arbetsengagemang. Härskartekniker är ett negativt betingat ord men alla frågor i enkäten formulerades om positivt till att bedöma frånvaro av härskartekniker. Det skapades 15 frågor relaterade till härskartekniker och 9 frågor relaterade till arbetsengagemang.

Frågorna ställda kring härskartekniker skapades utifrån Berit Ås (Lindner, 2014) 7 typer. Från dessa 7 typer ställdes 2 frågor för varje härskarteknik, anpassat till arbetsrelaterade situationer, vilket gav 14 frågor. Dessa 14 frågor avslutades med 1 direkt kontrollfråga om respondentens upplevelse av härskartekniker på sin arbetsplats.

Arbetsengagemangsfrågor gjordes utifrån Utrecht Work Engagement Scale där den kortare varianten UWES-9 användes. Då UWES-frågor i sin officiella översättning till svenska kunde upplevas som delvis utdaterade uttryck så kontaktades skaparen Wilmar B. Shaufeli, som gav tacksamt ok för en uppdatering av översättningen från engelska. Följande 3 frågor ändrades i sin formulering; 1, 2 och 6 (se bilaga s.52). Fråga 8 i UWES-9 “jag rycks med när jag arbetar” byttes ut i vår enkät mot fråga 15 i UWES-17 “jag klarar mitt jobb bra även i motgångar”. Ändringen av fråga 8 bidrog till att vi fick 4 frågor om Vigör, 3 om Dedikation och 2 om Absorption.. Samtliga 24 frågor, vilka inkluderar frågor både om härskarteknik och arbetsengagemang, inleddes med “upplever du”. Svarsskalan utformades så att svaren indikerade hur ofta och under hur lång tid respondenten haft upplevelsen som frågan gällde. Till alla 24 frågor användes likertskala 0-6 så som används i UWES (se bilaga s.46). Samtliga ovanstående 24 frågor i enkäten följdes var och en av möjlighet att lämna en kommentar.

Enkäten avslutades med 4 frågor kring den fysiska arbetsmiljön, följt av frågor om anställningstid, kön och kommun. Frågorna kring den fysiska miljön handlade om kontorstyp gällande antalet medarbetare i samma rum, och om ifall kontoret har en bra ljudnivå, samt god luftmiljö och temperatur. En fråga ställdes om utsikt mot naturelement. Enkäten avslutades med plats för valfri kommentar.

Dataanalys/Procedur

Procedur för datainsamling. Alla mailutskick gjordes från en studentmailadress som skapats av Lunds universitet via Gmail. Först togs kontakt med Lunds kommun och dess centralförvaltning för att skapa en lämplig definition av urval till övriga kommuner. Ett introduktionsmail skickades till 15 av Sveriges största kommuner där denna definition av urval ingick (se bilaga s.45). Syftet med introduktionsmailet var att få tillgång till mailadresser till de anställda som ingick i det definierade urvalet. Mailadresser till kommunerna hämtades från de kontaktuppgifter de själva angett till SKL (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015a). Kommuner som inte svarade, eller gav ett svar som visade att en förklaring behövdes, kontaktades via mail och/eller telefon.

De mailadresser som gavs tillgång till delades upp i kontaktgrupper för varje kommun. Varje kommuns kontaktgrupp delades sen in i mindre grupper som bestod av max 100 mailadresser. Enkäten skickades ut till 5 piloter som har en anställning i olika kommunhus i Sverige. Utifrån piloternas anvisningar ändrades delar av enkäten. Utskick av enkät till varje

kontaktgrupp skedde löpande under en veckas period. Enkäten skickades ut runt klockan nio. Vissa dagar blev detta klockslaget försenat men samtliga introduktionsmail skickades under förmiddagen.

Introduktionsmail. Alla deltagare fick samma introduktionsmail till enkäten (se bilaga s.45). Efter cirka en vecka skickades en påminnelse till samtliga kontaktgrupper. Samma introduktionsmail skickades, men med information kring att påminnelsen inte gällde de deltagare som redan svarat på enkäten. Information om påminnelse nämndes både i rubrik med röd text inuti mail och i rubriken till mailutskicket. Svarstiden på enkäten var 14 dagar, det vill säga den 23 november - 7 december, men deltagare fick tillgång till enkäten vid olika datum. Deltagarna fick enkäten när deras mailadresser sänts av deras arbetsgivare. Inga nya mail skickades med enkäten när det endast var en vecka kvar av svarstiden. Av de deltagare som fick enkäten efter en veckas tid skickades påminnelsen tre dagar efter den senaste inbjudan.

Procedur för analys. Deltagarnas svar, endast de kvantitativa, kunde genom Google Formulär kopieras direkt in i ett datorprogram för statistisk analys, känt som SPSS. De kvantitativa svar som kodats som text i Google Kalkylark, exempelvis frågor om kontorstyp, kodades om i SPSS till tidigare bestämd motsvarande siffra. Först undersöktes intern konsistens genom att räkna ut Cronbachs alfa för de 7 frågorna som skapats i syfte att undersöka härskartekniker, vilket även gjordes med arbetsengagemangsfrågorna. Därefter transformerades frågorna om härskartekniker till ett medelvärde för varje respondents svarsvärden i SPSS ”compute variables”. Detta gjordes även för arbetsengagemangsfrågorna. Genom denna process uteslöts de deltagare som inte svarat på samtliga frågor inom dessa två områden. Ett medelvärde för alla de återstående deltagarnas svar räknades ut för det sammanlagda värdet av härskartekniksfrågorna. En regressionsanalys gjordes mellan de sammanlagda värdena för frågorna på härskartekniker och arbetsengagemang. För att jämföra de 14 sammanlagda härskartekniksfrågorna med kontrollfrågan, nummer 15, så gjordes ett oberoende t-test.

Hur kontorstyp påverkar mängden av härskartekniker samt arbetsengagemang analyserades genom två skilda envägs variansanalyser. Om resultatet blev statistiskt signifikant så utfördes ett Bonferroni post hoc test. Samma procedur utfördes på samtliga frågor kring arbetsmiljö (ljudnivå, luft/temperatur, och utsikt mot natur) där dessa

miljöfaktorer testades var för sig i en envägs variansanalys. En jämförelse mellan könen gjordes genom ett oberoende t-test.

Svarsskalan på de 14 frågor som skapats kring härskartekniker delades in i tre olika nivåer. Nivå 1 bestod av skalan 5.5-6 med betydelsen att dessa respondenter aldrig upplever härskartekniker. Nivå 2 bestod av skalan 3.5-5.5 med betydelsen att respondenterna upplever sig fria från härskartekniker någon gång i veckan till någon gång i månaden. Nivå 3 bestod av skalan 0-3.5, med betydelsen att respondenterna upplever den högsta nivån av härskartekniker, det vill säga att de aldrig eller några gånger om året upplever sig fria från härskartekniker. Svartsfrekvensen räknades ut genom SPSS för de olika nivåerna.

För de 14 olika frågorna på härskartekniker undersöktes även delskalor genom faktoranalys för att se hur de 7 olika härskartekniksfrågorna relaterade till varandra. Deltagarnas kvalitativa kommentarer användes vid analysen för att få en större förståelse för hur deltagarna tolkat och besvarat enkätens frågor.

Resultat

Intern konsistens. Reliabilitetstest för om de olika härskartekniksfrågorna konsekvent mäter samma sak gav en Cronbachs alfa koefficient på 0.914. Samma gjordes för frågorna om arbetsengagemang och gav en Cronbachs alfa koefficient på 0.907. Resultatet av studiens Cronbachs alfa visar på att frågorna i enkätens båda delar, om härskartekniker och arbetsengagemang, till en hög grad tenderar att mäta detsamma.

Nollhypotes 1. Frekvensen av de sammanlagda härskartekniksfrågorna på de olika nivåerna visade följande:

- Valid procent av Nivå 1, innebär en låg grad av härskartekniker = 11.6 %
- Valid procent av Nivå 2, innebär en medelgrad av härskartekniker = 72.3 %
- Valid procent av Nivå 3, innebär en hög grad av härskartekniker = 16.1 %

Respondentkommentarer till fråga 15 om upplevelsen av härskartekniker på arbetsplatsen:

- *“Förekommer på individnivå och handlar bl.a. om tillgång på information...”*
- *“Nej, förekommer ’trick’ för att nå framgång i olika sakfrågor”*
- *“Det förekommer, men det är inget jag personligen påverkas negativt av.”*
- *“Tycker att härskartekniken ökar mer och mer från varje år”*

- *“Mycket vanligt både från arbetskamrater och chefer på alla nivåer (och där sätts väl ramen för 'tillåtet' beteende?!)”*

Det sammanlagda medelvärdet för variabeln härskartekniker för alla nivåer var $M = 4.55$, $SD = 0.95$. Kontrollfrågan om härskartekniker visade en korrelation med det sammanlagda värdet för de 14 härskartekniksfrågorna ($r = 0.68$, $F = 554.25$, $p = 0.001$).

En regressionsanalys användes för att jämföra variablerna härskartekniker och arbetsengagemang för att se sambandet mellan dem, där det sammanlagda värdet av de båda variablerna användes. Den förklarade variansen för arbetsengagemang förklarad av förekomsten av härskartekniker var 30% $F(1.610) = 261$ $p < 0.001$. Det visade sig ett signifikant positivt samband mellan de två variablerna $r = 0.55$, $p < 0.001$. Resultatet visar på att en hög frekvens av de anställda i Sveriges kommunhus någon gång upplever härskartekniker på sin arbetsplats och därmed kan nollhypotes 1 förkastas.

Nollhypotes 2. Ett oberoende t-test visade på skillnad mellan kön i upplevelse av härskartekniker. Ett signifikant resultat framkom för mäns svarsvärde i upplevelse av härskartekniker enligt följande ($M = 3.94$, $SD = 1.63$) och för kvinnor ($M = 3.66$, $SD = 1.64$; $t(2.1) = 729$, $p = 0.038$, tvåsidigt). Skillnaden mellan medelvärdena var liten ($d = 0.24$, 95 % CI: 0.015 till 0.533) och effektstorleken visade på en ($\eta^2 = 0.22$). Resultatet visar på att det finns en signifikant skillnad mellan könen men att denna är liten, vi kan således förkasta vår nollhypotes 2. Resultatet kan styrkas av kvalitativ data i form av kommentarer från enkät. Exempel på kommentarer relaterade till frågorna om upplevelsen av härskartekniker:

- *“Det kan dock hända, särskilt från högt uppsatta kvinnor som har fått 'kämpa sig till sin position'”*
- *“På en kvinnodominerad arbetsplats ges de fåtalet män desto mer uppmärksamhet”*
- *“Kvinnor arbetar hårdare men det är ingen chef som riktigt visar uppskattning för det, män kan ta det mer lugnt men får ändå uppskattning”*
- *“Män har alltid en bättre position bara i egenskap av att vara män”*

Flertalet respondenter gav kommentarer om att endast kvinnor arbetade på deras arbetsplats.

Nollhypotes 4 och 5. En variansanalys utfördes för att jämföra hur kontorstypen påverkar mängden av härskartekniker samt arbetsengagemang. Indelning gjordes i enskilda kontor, kontor med 2-3 personer, samt öppet kontor med mer än 3 personer. För att kunna fastställa en signifikant skillnad mellan faktorerna krävdes ett p-värde på < 0.05 . Kontorstypen visade sig inte ha en signifikant skillnad på mängden härskartekniker, vilket innebär att nollhypotes 4 inte kan förkastas. Jämförelsen mellan arbetsengagemang och typen av kontor visade däremot på ett statistiskt signifikant resultat $F(2,699) = 9.1$ $p < 0.001$. Ett post hoc Bonferroni test visade, efter att ett signifikant resultat fastställts, att enskilda kontor skiljde sig mot de två större kontorsgrupperna. Det visade sig mer fördelaktigt för arbetsengagemanget att ha ett enskilt kontor. Effektstorleken visade sig vara relativt liten (eta squared = 0,02). Resultatet visar att upplevelsen av arbetsengagemang påverkas till i viss mån av vilken kontorstyp den anställde har. Det signifikanta resultatet gör att nollhypotesen förkastas.

Nollhypotes 6, 7 och 8. Envägs variansanalys användes även för att jämföra de tre olika miljöfaktorerna var för sig (ljudnivå, luft/temperatur, och utsikt mot natur). Ljudnivå visade sig ha en signifikant betydelse på mängden av härskartekniker $F(2,636) = 14.67$ $p < 0.001$, och en lägre ljudnivå samstämde med en lägre nivå härskartekniker. Nollhypotes 6 kunde därför förkastas. Effektstorleken visade sig vara relativt liten (eta squared= 0.04). Luft/temperatur visade sig ha en signifikant betydelse för mängden härskartekniker $F(2,610) = 4.18$ $p < 0.016$, och en behaglig luftmiljö och temperatur visade på en lägre nivå härskartekniker. Nollhypotes 7 kunde därför förkastas. Effektstorleken visade sig liten (eta squared = 0,014). Endast faktorn utsikt mot natur i nollhypotes 8 förkastades inte, vilket förklaras i resultatdiskussionen.

En faktoranalys gjordes vilket visade att frågeformuläret kring härskartekniker var unidimensionellt.

Diskussion

Resultatdiskussion

Härskarteknikers förekomst (H1). Valet att studera förekomst av härskartekniker på arbetsplatsen är gjort med fokus på subtila och ofta omedvetna kränkningar och trakasserier i en arbetsplatskultur, utan att gå in på grövre fysiskt våld och/eller sexuella övergrepp. Att allvarlig problematik förekommer i arbetsplatsförhållandena vi undersökt, syns i både

rättegångshandlingar och diverse missnöjesyttringar i nyhetsrapporteringar, vilket vi valt att inte ta upp ytterligare.

I undersökningsfasen då Sveriges största kommuner kontaktades så visade sig en avsevärd skillnad i hur olika viljan var att svara med de efterfrågade mailadresserna. Skillnaderna fanns på en skala mellan tillmötesgående och hjälpsamhet i att bistå med de anställdas mailadresser, till tydlig uttalad ovilja mot att anställda skulle besvara enkätundersökningen. Att det fanns tveksamheter tror vi beror på antingen en hälsosam misstänksamhet som vill värna de anställdas trygghet och meningsfullhet i sin sysselsättning, eller en överdriven misstänksamhet som tenderar att vilja tumma på offentlighetsprincipen samt de anställdas yttrandefrihet, vilket ifrågasätter den lagstadgade rätten att berätta om problem på sin arbetsplats med sina egna ord, bortom chefernas kontroll. Att medvetet undanhålla anställda från information om erbjudande att delta i en frivillig undersökning om arbetsmiljön, menar vi kan vara en form av härskarteknik, om så förekommer. I bästa fall råder ett klimat där olika åsikter och kompetens får komma till sin rätt utan att låsningar eller icke-konstruktiv turbulens permanentas.

Resultatet av undersökningen visar att härskartekniker upplevs frekvent av de flesta av respondenterna. Majoriteten anställda upplever härskartekniker en till ett par gånger per månad. Det är 16 % av respondenterna som säger sig uppleva en hög nivå av härskartekniker, vilket innebär att dessa respondenter utsätts för negativ behandling från kollegor eller chefer i stort sätt varje dag. Det kan likställas med mobbning, eftersom det överensstämmer med definitionen att det är negativa handlingar som sker frekvent över en tidsperiod (Arbetsmiljöverket, 2015; Einarsen, 2000).

Generaliserbarheten för andra kontorsmiljöer i Sverige kan ifrågasättas eftersom härskartekniker enligt Ås (1975) är vanliga i politiska miljöer, med maktkamp inbyggt i strukturen. Politiska val vart fjärde år kan på svårberäknliga sätt rubba konstellationen i en centralförvaltning (Jonsson et al., 2012). Partipolitiska meningsskiljaktigheter samt rollfördelningsproblematik mellan fritidspolitiker och tjänstepersoner kan bidra till resultatlös stagnation eller ändlösa maktkamper. Målgruppen i studien kan därför ha inneburit en högre frekvens härskartekniker än generellt inom kontorsmiljöer, men i viss mån bör resultatet kunna appliceras till andra platser än stads- och kommunhus, om än i andra proportioner. Om resultaten för undersökningen kan generaliseras att gälla för Sveriges företag så är den höga förekomsten av härskartekniker problematisk.

Härskartekniker beroende av kön (H2). Ås (1975) hävdar att kvinnor är mer utsatta för härskartekniker, liksom resultatet från undersökningen också konstaterar. Tillsammans med Arbetsmiljöverkets (2015) undersökning kan slutsatsen dras att upplevelser av negativa handlingar såsom mobbning, trakasserier och härskartekniker i arbetslivet, fortfarande är vanligare hos kvinnor. Könsskillnaden visade sig dock inte vara stor, vilket indikerar att jämställdhetsförbättringar skett. Ett relativt nytt exempel på en sådan förbättring är hur diskussioner förs för att byta ut ordet ”tjänsteman” till det mer könsneutrala ordet ”tjänsteperson” (Institutet för språk och folkminnen, 2014). En sådan ändring kan bidra till att andra än män känner sig ha en mer självklar roll i sitt arbetsliv. Den totalt höga nivån med endast 12 % som säger sig vara helt fria från att uppleva härskartekniker på sin arbetsplats, kan ses som förvånande då Hofstede (1983) karakteriserar Sveriges arbetskultur som jämlik, med en låg maktdistans, och ett så kallat feminint samhälle som inte accepterar kränkningar.

Social gemenskap framstår som viktigare för kvinnor än män i Danielssons (2015) forskning, och enligt Jacobs och McClellands (1994) forskning kan det för kvinnors del finnas en maktaspekt just i möjligheten att ha jobbrelaterade resurser att dela med sig av. Danielsson (2015) samt Kweon et al. (2008) ser skillnader i hur kvinnor och män påverkas olika av den fysiska miljön, men resultaten ger inget entydigt svar.

Ås (1975) hävdar att sådana teorier om könsskillnader inte alls behöver ha någon djupare sanning då de grundar sig i ett globalt förtryck mot kvinnor som tvingar in kvinnor i vissa roller, där kvinnor bland annat under en längre period inte tagits hänsyn till i forskning. En försiktighet bör därför finnas i hur en väljer att analysera resultat om kvinnor, då kvinnors kultur länge osynliggjorts, och inga studier som skiljer på biologiska och socialt konstruerade könsskillnader har funnits med som underlag här. Undantaget världens äldsta och fortfarande pågående longitudinella studie som Terman och Oden påbörjade 1921 om skillnader mellan kvinnor och män genom livet (1948), så har det äldre teoretiska underlaget för undersökningen dominerats av främst män som studerat män (Atkinson et al., 1976; Grønseth, 1964; Maslow, 1943,1961,1962,1966; McClelland, 1951; McClelland & Atkinson, 1976; Murray, 1938; Nissen, 1945), från tiden innan Berit Ås (1975). Därefter har forskningsmaterialet kronologiskt efterhand inkluderat både fler deltagare och fler forskare som är kvinnor, vilket ökar möjligheterna till jämställdhet.

Härskartekniker korrelerat till arbetsengagemang (H3). Härskartekniker ger enligt Ås (1975; Lindner, 2014) obehagskänslor, och baserat på vårt resultat i denna undersökning

påverkas arbetsengagemang negativt av härskartekniker. Det innebär enligt Utrecht Work Engagement Scale, UWES skala (Schaufeli & Bakker, 2003; 2004; 2010), då vigör, dedikation och absorption mäts; att viljan att anstränga sig och hålla ut minskar när härskartekniker ökar; att flera olika positiva känslor som meningsfullhet och entusiasm minskar när härskartekniker ökar; och att lusten att gå helt upp i sitt jobb försvinner med härskartekniker. Enligt studier av Schaufeli et al. finns en liknande korrelation mellan förlorat arbetsengagemang och ökad utbrändhet (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli et al., 2002).

Maslows (1943; 1962) behovstrappa, som liksom UWES ingår i den positiva psykologin Seligman och Csikszentmihalyi (2000), kan ge ett holistisk perspektiv till varför härskartekniker bidrar till minskat arbetsengagemang. Nivå 2 som handlar om att individer strävar efter att hitta trygghet, vilket försvåras i en arbetsmiljön som domineras av härskartekniker, då istället obehag, rädsla och ångest kan inträda, vilket Sutton (2007) beskriver som en påtagligt otrevlig arbetsmiljö att verka i. Nivå 3 innebär enligt Maslow (1943; 1962) en strävan efter gemenskap och vänskap, kanske till och med att känna sig älskad, vilket blir svårt att uppnå då tilltro till gemenskapen hotas av härskartekniker. Nivå 4 som handlar om respekt är nära kopplat till härskartekniker då sådana bygger på former av respektlöshet, samtidigt som en dysfunktionell strävan efter andras bekräftelse och uppskattning kan leda till att en person strävar efter makt på någon annans bekostnad. Vid steg 5 kan konkurrensen fortgå och det blir en kontinuerlig balansfråga att inte låta det egna självförverkligandet gå ut över andra som behöver mer stöd i sina behov. Maslow menade att människan aldrig blir helt tillfredsställd, vilket kan bidra till att ett behov efter mer makt aldrig avtar. Detta uppvägs samtidigt av Maslows (Koltko-Rivera, 2006; Maslow, 1961) senare tillägg om steg 6 och peak-experience, som kan bidra till ett altruistiskt organisationsklimat med ökat arbetsengagemang eftersom ett gemensamt välmående då blir fokus; både personligen, i organisationen, och bortom organisationen i samhället som helhet, på en nivå som Yukl kallar spirituell (2010). Primeaux och Vega (2002) gör en liknande beskrivning om en individuell utvecklingsnivå som kan finnas även inom företag, och när Csikszentmihalyi (1990) beskriver ett liknande tillstånd med begreppet *flow*, plockar sedan Schaufeli et al. (2002) upp det tillståndet i sin beskrivning av arbetsengagemangets absorptionstillstånd, och kort sagt är dessa positiva psykologiska tillstånd inte förenliga med de obehagskänslor som härskartekniker väcker.

Fysiska faktorerers påverkan på härskartekniker och arbetsengagemang.

Enligt Maslows (1943; 1962) behovstrappa blir det framförallt nivå 1 som skulle kunna förklara om fysiska faktorer påverkar härskartekniker och arbetsengagemang. Homeostas-balansen är essentiell i en människas mående och överlevnad, på ett så djupt plan att agerande för att upprätthålla ett fysiskt jämviktstillstånd kanske inte sker medvetet. Om den fysiska arbetsmiljön är ofördelaktig för våra djupast liggande behov, så kan därför dysfunktionella beteenden uppstå som följd därav. För alla de följande faktorerna kan diskuteras i vilken grad de gör personer mer benägna att utöva härskartekniker, och hur mycket den egna känsligheten spelar in för upplevelsen av härskartekniker riktade mot en.

Kontorstyp - påverkan på härskartekniker och arbetsengagemang (H4 & H5).

Forskning av Danielsson kring olika kontorstypers påverkan på välmående och arbetstillfredsställelse, samt arkitektoniska faktorerers påverkan på konflikter, visar på blandade resultat (Danielsson 2008; 2015). Vårt resultat bidrog inte till att vi kunde förkasta vår nollhypotes (**H4**); att kontorstyp inte har påverkan på förekomsten av härskartekniker.

Signifikant resultat visades däremot i att det fanns en skillnad mellan hur olika kontorstyper påverkar arbetsengagemanget (**H5**), och nollhypotesen kunde förkastas. Enskilda kontor visade sig i viss mån vara bäst för arbetsengagemang i vår undersökning.

Eftersom utbrändhet och arbetsengagemang i undersökningar av Schaufeli et al. (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli et al., 2002) visat sig korrelera med varandra, och vi funnit indikationer på att även härskartekniker och arbetsengagemang korrelerar med varandra, men en sådan korrelation inte syns här gällande kontorstyp, så menar vi att det finns ytterligare andra faktorer som påverkar. När det gäller graden arbetsengagemang i förhållande till kontorstyp, kan det vara så att riktningen är omvänd; det vill säga att vilken kontorstyp en individ har kan bero av arbetsengagemanget, och att det finns andra faktorer som särskiljer arbetsengagemang från härskartekniker. De följande fysiska faktorerna mättes endast i förhållande till härskartekniker.

Ljudnivå - påverkan på härskartekniker (H6). Allt fler forskare har intresserat sig för den fysiska miljöns påverkan på den psykosociala miljön (Kaplan, 1993; Jahncke, 2011; Salin, 2015) och mental trötthet förorsakat av bland annat störande ljudnivå, har visat sig kunna leda till misstag och irritation mot medarbetare, som kan ta form i socialt dysfunktionella mönster såsom till exempel mobbning. I vår undersökning framkom ett signifikant resultat att ljudnivå i viss mån kan påverka upplevelsen av härskartekniker.

Jahncke (2011) påvisar hur återhämtning från mental trötthet bäst sker i avkoppling via tystnad eller naturljud, och optimeras i kombination med där med överensstämmande synintryck.

Luft / temperatur – påverkan på härskartekniker (H7). Salin (2015) undersökte flera faktorer som belysning, trängsel, för varm eller kall temperatur, och dålig luft, i förhållande till mängd frustration, kränkningar och mobbning, och visade hur den fysiska miljön påverkar mängden konflikter. Vår undersökning visade ett signifikant resultat för att om luften/temperaturen på arbetsplatsen inte upplevs som behaglig, så ökar i viss mån upplevelsen av härskartekniker gradvis. Även här kan mental trötthet inträda och förmågan att rikta sin uppmärksamhet försvinna (Kaplan, 1993; Kaplan & Kaplan, 1989).

Utsikt mot natur – påverkan på härskartekniker (H8). En mikrorestorativ upplevelse anses kunna uppnås med en vy med naturinslag, och en utsikt mot exempelvis träd och vatten på en arbetsplats ska därmed kunna ge återhämtning från mental trötthet, enligt flera forskare inom miljöpsykologi (Ulrich et al., 1991; Kaplan 1993; Kaplan & Kaplan, 1989; Kweon et al., 2008; Jahncke, 2011), som menar att detta kan leda till mindre frustration och mer tålamod samt en positiv inställning till jobbet och medarbetarna.

Med resultatet från undersökningen förkastades inte hypotesen att upplevelsen av härskartekniker inte påverkas av om ens arbetsplats har utsikt mot natur, eftersom det signifikanta resultat vi fick var för mellanalternativet i svarsformuläret. Att härskartekniker ökade signifikant när det fanns ”lite” utsikt mot träd och/eller vatten, men inte när det fanns ingen utsikt eller mycket utsikt, återkommer vi till i metoddiskussionen då vi valde att inte ta med detta som ett pålitligt resultat.

De studier som pekar på att den fysiska miljön, i rätt anpassad utformning på en arbetsplats, främjar mindre medarbetarfrustration och mer arbetsengagemang, har getts ett begränsat utrymme i vår undersökning men har tagits med för att belysa helhetsperspektivet i vårt huvudfokus som är härskartekniker och arbetsengagemang.

Sammanfattning för främjartekniker och engagemang. Då härskartekniker visade påverka arbetsengagemang på arbetsplatsen negativt, betyder det gissningsvis att välmående, prestation och ytterligare faktorer också kan påverkas negativt av upplevelser av härskartekniker på en arbetsplats. I en svensk arbetsplatskultur med generellt låg acceptans för kränkningar (Hofstede, 1983), så passerar troligen inte härskartekniker obemärkt utan dissonans, missnöje och konflikter. Det är då viktigt för såväl offentliga som privata företag

att ha kunskap om hur härskartekniker kan hanteras och motverkas. Anställda kan utbildas i hur härskartekniker kan omvändas till främjartekniker. Företag kan påverka förekomsten av härskartekniker i sin arbetsmiljö då centrala aspekter av härskartekniker är makt och ledarskap (Ås, 1975). En kommentar i undersökningen var att på en arbetsplats som arbetat mer med frågor om normer och struktur kan det finnas en högre medvetenhet om problematiken, vilket kan leda till att frågor om upplevelse av likabehandling ges mer kritiska svar än på en arbetsplats där problematiken är större men medvetenhet inte finns för att ingen utbildning getts. Om företag väljer att arbeta för implementering av bekräftelsetekniker så kan det komma att genomsyra hela verksamheten. Det är viktigt att chefer och arbetsgivare ger en tydlig bild över hur anställda ska bete sig mot varandra. En fördel är att ha ett öppet klimat som tillåter alla anställda att ta plats och vara ifrågasättande (AFS 1993:17). Om ledarskapet genomsyras av bekräftelsetekniker är detta något som förhoppningsvis smittas av på de anställda. Ledarskapet bör först och främst arbeta för att alla anställda synliggörs. En anställd kan förslagsvis känna sig synliggjord om kontinuerlig återkoppling ges kombinerat med belöning och uppskattning (Jonasson et al., 2003). En koppling kan göras till O'Reillys (1980) teori om att det går att öka underordnades positiva inställning till arbetssituationen om den överordnade är tillgänglig, vänligt inställd, använder öppna kommunikationer och tar kontakt med sina anställda ansikte mot ansikte. Detta är tydliga exempel på hur en arbetsgivare kan få sina anställda att känna sig synliggjorda och känna trygghet i att de kan uttrycka sina åsikter fritt. En anställds åsikt är värdefull då det kan hjälpa företaget att utvecklas. Därför är det viktigt att alla anställda får komma till tals på möten. Arbetsgivare bör ta hänsyn till att alla anställda kan ha bra idéer men att vissa inte har lika lätt i sociala situationer. Alla människor, och därmed alla anställda, vill tillföra något bra (Maslow, 1943). Ett förslag är att införa ett system där varje anställd får uttrycka sin åsikt vid möten, vilket blir extra betydelsefullt när ett avgörande beslut ska tas. Överordnade bör lyssna och ta in alla underordnades åsikter för att kunna fatta så bra beslut som möjligt. Beslut som fattas i en homogen miljö där alla åsikter som blir lyssnade på håller med varandra, kan i längden visa sig bristfälliga eftersom det alltid är betydelsefullt att få in motsatta åsikter från olika håll, för att kunna fatta välavvägda beslut och slippa obehagliga överraskningar längre fram (Hellström et al., 2012; 2013).

För att motverka att anställda upplever att de undanhålls information på sin arbetsplats, så är det viktigt att alla berörda anställda får samma information i tillräcklig mängd. En aspekt att ta hänsyn till är "overload", vilket innebär att en anställd får för mycket

och komplex information för att kunna hantera detta (O'Reilly, 1980). Mycket information ger därmed inte en självklart positiv effekt. Baserat på forskning om olika personlighetstyper (Murray, 1938; McClelland, 1951; McClelland & Atkinson, 1976; Jacobs & McClelland, 1994; McClelland & Burnham, 2003) fungerar anställda bäst under olika omständigheter, och kan därför komplettera varandra, men generellt gäller att individer presterar mest optimalt i arbetsmiljöer som möjliggör ansvarstagande i att lösa problem, där uppsatta mål är nåbara, och bekräftande feedback ges kontinuerligt.

Metoddiskussion

Enkätundersökning valdes som metod, och i viss mån bidrog frågeformuleringarna till kunskap kring hur förekomst av de psykosociala begreppen härskartekniker och arbetsengagemang ser ut. Utformningen av frågorna bidrog inte till en fördjupad förståelse av begreppens innebörd. I mindre mån bidrog enkätundersökningen till kunskap om den fysiska arbetsmiljöns påverkan på härskartekniker och arbetsengagemang, men har visat på oklarheter och möjligheter. Fortsatta könsskillnader i samhället kunde påvisas med enkäten, men om de inte så stora skillnaderna berodde på hur frågorna var ställda eller hur verkligheten ser ut kan vi inte avgöra, även om redovisad statistik indikerar att undersökningen inte visade fel. Till viss del ges ny information kring hur härskartekniker påverkar arbetsengagemang, och en i samhället utsatt grupp vars mående har stor betydelse för övriga medborgare i samhället påvisas. Den unika kombinationen infallsvinklar i undersökningen kan ge förnyad insikt och förståelse för hur företag och organisationer kan verka för ett bättre arbetsklimat.

Datainsamling via internet-enkät. Datainsamling utfördes genom att deltagarna fick besvara en semistrukturerad enkät som skapats i Google Formulär. Denna form av insamlingsmetod ger inte kontroll över vilka som besvarat enkäten och hur deltagarna tolkat frågorna i enkäten, vilket leder till en osäkerhet. Genom att först använda försökspiloter och sedan ge alla deltagarna möjlighet att lämna en kommentarer efter frågorna, så gav undersökningen oss mer förståelse för bristerna den hade. Kommentarererna bidrog även till en förtydligad förståelse för hur deltagarnas upplevelse av sin arbetsplats. Ytterligare brister i metoden var att en internetundersökning inte ger kontroll över hur många gånger samma respondent svarat på enkäten. En internetundersökning bidrar dock till fördelar; som att deltagarna har kunnat besvara enkäten när de själva önskat, och fler har kunnat nås.

Härskartekniker som begrepp och i frågeformuleringar. Härskartekniker är ett abstrakt begrepp vilket gör att det kan vara problematiskt att uppnå begreppsvaliditet. Det blir

även problematiskt att uppnå innehållsvaliditet då flera olika aspekter ingår i förklaringen av begreppet. Det blev därför viktigt att skapa tydliga operationella definitioner som täcker in begreppet härskartekniker så optimalt det går i enkäten. Berit Ås (1975; 2014) och hennes teori kring härskartekniker valdes, då hon var en av de första som var med och myntade begreppet härskartekniker efter Ingjald Nissen (1945). Ås teorier uppfattas som moderna trots sin ålder, vilket kan vara en anledning till varför de byggts på och inte bytts ut mot nyare teorier. Teorierna är även enkla att applicera i arbetslivet.

Valet att inte ställa direkta frågor kring härskartekniker gjordes med åtanke att begreppen är delvis abstrakta, samt att handlingar oftast sker omedvetet (Ås, 1975). Det var inte önskvärt att avskräcka från deltagande. Härskartekniker består oftast av maktdimension 3 i Lukes (2005) och Ås teorier (Lindner, 2014) om makt, vilket gör dem svåra att upptäcka då personer som utsätts för maktövergrepp ofta manipuleras till att se fördelar i förtrycket. Därför ställdes inte frågor direkt om upplevelsen av härskartekniker. Istället skapades frågor som försökte täcka in de 7 olika typerna av härskartekniker. Problematiskt vid frågeformuleringen var att inte ställa för specifika frågor, som endast stämmer överens med ett fåtal anställdas arbetsuppgifter, utan istället göra frågor som alla anställda kan relatera till. Frågorna skulle inte heller betinga deltagarna till en negativ inställning. För att undvika denna påverkande så kallade bias, så ställdes därför alla frågor mer positivt. Att vända frågorna positivt har varit problematiskt då vissa frågor tappade sitt syfte genom detta, då flertalet frågor fick ställas med formuleringen "upplever du dig fri från...". Denna formulering skapade oro kring om deltagarna förstått hur de skulle svara på frågorna i svarsskalan, vilket några respondenter också gav feedback på att de uppmärksammat. Ett positivt resultat på vårt Cronbachs alfa gav en trygghet kring att deltagarna förstått frågorna rätt. Det ger också en indikation på att frågorna tenderar att mäta detsamma men denna faktor behöver inte vara härskartekniker. I ett försök att bilda förståelse kring testets begreppsvaliditet gjordes en kontrollfråga till de 14 härskartekniksfrågor som skapats (se bilaga s.46). Svaren från de 14 härskartekniksfrågorna visade sig ha likheter med kontrollfrågan vilket kan betyda att härskartekniker inte är så subtila som Ås (Lindner, 2014) hävdar. Face validity undersöktes genom att be försökspiloter och bekanta att ge sina åsikter kring enkätutformningen.

Arbetsengagemangsskalan UWES. För att inte behöva ställa frågan kring hur valitt frågeformuläret är för begreppet arbetarengagemang användes den redan beprövade enkäten Utrecht Work Engagement Scale, UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Den kortare varianten

UWES-9 användes med motiveringen att inte ställa för många frågor till deltagarna, i förhoppning om fler respondenter. Att arbetsengagemang enligt UWES är signifikant negativt relaterat till utbrändhetsskalor (Schaufeli & Bakker, 2004) bedömdes relevant, men betyder inte att lågt arbetsengagemang är att jämställa med utbrändhet, eftersom fler variabler påverkar i dessa olika koncept (Schaufeli & Bakker, 2003). UWES-9 har i psykometriska tester visat på god intern konsistens, test-retest reliabilitet och faktor validitet (Schaufeli et al., 2006), samt korrelation med undersökningsskalor för arbetsrelaterat välmående och arbetsprestation, oavsett språk- och kulturskillnader (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2010). Liksom i den längre UWES-17 ingår då frågor som omfattar vigör, dedikation och absorption. Vigör och dedikation är de huvudsakliga dimensionerna av arbetsengagemang, medan absorption ses som en konsekvens av de båda (Schaufeli & Bakker, 2004). UWES har blivit en standardmetod för att mäta arbetsengagemang, men det har också lett till att mätmetoden har ifrågasatts, och till en diskussion om ifall vigör, dedikation, och absorption ska tolkas som ett unisont helhetsresultat, som tre separata konstrukt i ett multidimensionellt resultat, eller som en kombination. Det har konfirmerats av De Bruin, Hill, Henn, & Muller (2013) att UWES-17 bäst används som ett unidimensionellt konstrukt där de tre separata men korrelerande dimensionerna räknas ihop. Det är vigör och dedikation som skiljer sig mer åt, medan absorption inte visar på någon direkt skillnad mellan de båda. Framförallt vigör och absorption korrelerar så starkt att knappt någon skillnad finns (Schaufeli et al., 2002), och eftersom vi tagit bort en absorptionsfråga och lagt till en vigörfråga, så har det gjort att vårt byte kändes tryggt. Vårt Cronbachs alfa visade också på detta. Anledningen till att vi bytte ut några ord och en fråga berodde på att den yngre av oss inte kunde relatera till formuleringarna, och vi fattade därför beslutet att prova en annan lösning.

Definition av urval. Proceduren till att få ut enkäten till rätt deltagare var problematisk. Den första utmaningen var att definiera undersökningens urval rätt för att kommunerna skulle ge respons i form av rätt mailadresser. Denna definition av urval skapades i dialog med anställda vid Lunds och Svalövs kommuner för att få en bild över hur kommuner själva definiera urvalsgruppen vi avsåg att rikta oss till. Det finns trots detta ingen säkerhet i att kommunerna tolkat urvalet rätt, eller att våra respondenter stämmer överens med vår önskade urvalsgrupp.

Motivering till urval. Valet av anställda i Sveriges kommunhus gjordes då deras verksamhet inte bara påverkar de anställda utan även samhället i stort. Urvalet har valts att

endast gälla kontorsanställda för att få en något sänkt enhetlig grupp, och med hopp om generaliserbarhet till andra anställda i offentliga och privata sektorn med liknande arbetsuppgifter. Det gjordes ett antagande att det skulle vara enklare att nå deltagare då mailadresserna till anställda i kommuners centralförvaltning vanligen är allmänna handlingar, till skillnad från den privata sektorns företagsanställda. Dessutom är den så kallade *meddelarfriheten* lagstadgad för kommunalt anställda. Detta innebär "rätten att meddela och offentliggöra uppgifter" (SFS 1949:105, 1 kap.) och att det är lagstadgat *efterforsknings- och repressalieförbud* enligt *tryckfrihetsförordningen* (SFS 1949:105, 3 kap) och *ytrandefrihetsgrundlagen* (SFS: 1991:1469, 2 kap.), samt att myndigheter är skyldiga att lämna ut allmänna handlingar enligt *offentlighetslagen* (SFS 2009:400, 4 kap.). Härmed ansågs det finnas en etisk trygghet för undersökningens respondenter i frågor ställda om arbetsplatsmiljö där transparensen är skyddad i lag.

Bortfall av deltagare. Utskick med enkät till deltagarna har inneburit en stor mängd bortfall. Det kan bland annat bero på att inbjudningar hamnat i de önskade deltagarnas skräppost, då en stor mängd epost skickats ut vid samma tillfälle. Valet att skicka ut enkät till varje anställd enskilt istället för att skicka den genom arbetsgivaren gjordes för att de anställda själva skulle kunna välja om de önskade att svara på enkäten oberoende av arbetsgivaren. Arbetsgivaren var medveten om att enkäten skickades ut till anställda inom organisationen, och kan därmed ha påverkat anställda att inte vilja svara på enkäten. Anledningar kan i så fall vara att kommunerna är oroliga för att bli uthängda negativt i studien.

Bortfallet av både kommun och deltagare kan påverka generaliserbarheten till andra kommuner och anställda, då det inte framkommer om de uteblivna svaren kunde gett ett mer heterogent slutresultat. I och med att undersökningen endast omfattar större kommuner finns risken att resultatet inte är generaliserbart till mindre kommuner, och mindre organisationer.

Svarstiden på enkäten anses tillräcklig då svarsfrekvensen avtog nästan helt mot slutet trots påminnelse. En längre svarstid hade således inte gett fler svar. Det som främst påverkat svarsfrekvensen är förmodligen att undersökningen gjordes innan jul och nyår, vilket kan vara en stressig tid för många. Det kan ha bidragit till att de anställda inte haft tid att svara på enkäten.

Flera respondenter kommenterade att ett par frågor, speciellt de som var ställda med "fri från", var svåra att tolka i förhållande till skalan. En krånglig formulering och/eller skala har förmodligen påverkat genom att någon svarat tvärtom mot vad hen menat, att alla inte

besvarat allt, och att en del inte skickat in enkäten alls. Ett exempel på en fråga med dåligt formulerade svarsalternativ, som därför gett oanvändbara svar, är den om ifall arbetsplatsen har utsikt mot träd/vatten, där det svarsalternativ som gav ett signifikant resultat var mellanalternativet ”lite”, som är ett värdeladdat ord framställt på ett otydligt sätt, vilket gjorde att vi strök resultatet, men tog upp det för diskussion. Frågan om anställningstid togs först med då tanken om mer fokus på politiska förändringar i samband med val vart fjärde år i förhållande till härskartekniker, sågs som en möjlighet att utforska kring de olika storkommunerna i Sverige. Den frågan undersöktes sedan aldrig då valet att deltagarna skulle känna sig trygga sågs som ett viktigare fokus, och inriktningen hellre hölls mer allmängiltig och bred. Frågorna kan tänkas vara känsliga för anställda som är utsatta för härskartekniker och som är rädda för att bli igenkända. Några kommuner ville inte lämna ut sina anställdas adresser. I en avvägning mellan förtroendet vi fått att förmedla hur dåligt en del mår på sina arbetsplatser, och förtroendet vi fått att förvalta allas svar, även alla nöjdas, så hoppas vi ha landat i en respektfull balans.

Framtida Forskning.

Att tidigare tester visat signifikant negativ relation mellan utbrändhet och arbetsengagemang (Schaufeli et al, 2002 & 2004), och att vårt test visat så signifikant Cronbach alpha för arbetsengagemang och frånvaro av härskartekniker, gör att ett framtida test av utbrändhet i relation till härskartekniker framstår som mycket intressant. Att verka för främjartekniker kan visa sig vara ett verktyg inte bara för att öka arbetsengagemang utan också för att minska utbrändhet.

Begreppet härskartekniker finns mer tillgängligt att studera i populär kultur än bland vetenskapliga artiklar i den Skandinaviska litteraturen, vilket vi har undrat över och sett som en brist att åtgärda. Det engelska begreppet Berit Ås använder för härskartekniker är master suppression techniques (Lindner, 2014) och hon har lärt ut sin teori runt om i världen, så eftersom UWES (Schaufeli & Bakker, 2003; 2004; 2010) finns tillgängligt på imponerande många språk är möjligheterna stora att replikera vår studie internationellt.

Vi har berört flera olika grenar inom psykologi med våra olika perspektiv i undersökningen, framförallt inom arbets- och organisationspsykologi, positiv psykologi, samt även miljöpsykologi, har framkommit oklarheter att studera vidare. En perspektiv som fanns med mest i ett longitudinellt perspektiv är frågan om könsskillnader. En fördjupad genusansats gjordes aldrig och frågorna blev baserat på teoribakgrunden snarare fler än

svaren. Då särskilt gällande om de diskuterade könsskillnaderna vid närmre undersökning skulle komma att visa sig stämma, och framförallt om de i så fall skulle visa på biologiska skillnader, socialt konstruerade skillnader, eller en kombination. Vi beklagar att trans- och queerperspektivet i det närmsta helt uteslutits ur studien, och tänker att det är nästa steg.

Något som skulle vara av stor betydelse är nydanande studier och förslag för en kommunpolitisk struktur som istället för att bjuda in till maktkamper och härskartekniker, bjuder in till samarbete och främjartekniker, med målet att alla är viktiga att se till och lyssna till.

Slutsats

Härskartekniker kan antas frekvent förekommande hos kontorsanställda i centralförvaltningar i Sveriges stads- och kommunhus, med en viss generaliserbarhet till andra kontorsanställda. Undersökningen visar att härskartekniker har en negativ påverkan på arbetsengagemang. Härskartekniker kan anses påverka såväl individ som organisation negativt, samt har stora likheter med mobbning, vilket enligt lag ska motverkas. Arbetsengagemang mäts i vigör, dedikation och absorption, och låga värden korrelerar med utbrändhet. Det framstår som viktigt för organisationer att ha kunskap om hur härskartekniker kan begränsas och främjartekniker implementeras. Ett psykosocialt öppet arbetsklimat som värdesätter varje anställds åsikt framstår som betydelsefullt för organisationers utveckling. Undersökningen har visat att det fortfarande finns skillnader mellan kön i upplevelse av härskartekniker, men att denna skillnad inte är stor. Vidare har fysiska arbetsmiljöfaktorer som kontorstyp, ljud, luft, temperatur samt återhämtning från mental trötthet via utsikt med naturinslag berörts i förhållande till främst härskartekniker, med ett helhetsperspektiv som grund. De oklarheter som framkommit visar på behovet av ytterligare forskning.

Referenser

- AFS 1993:17 *Arbetskyddsstyrelsens författningssamling*. "Kränkande särbehandling i arbetslivet". Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2015) Om mobbning i arbetslivet. Hämtad den 2015-12-06
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/mobbning/>
- Arbetsmiljöverket. (2014). *Arbetsmiljöstatistik rapport 2014:3, Arbetsmiljön 2013, The Work Environment 2013*. Hämtad 2015-12-12, från
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2013-rapport-2014-03.pdf>

- Atkinson, J., Clark, R., & Lowell, E. (1976). *The achievement motive*. New York: Irvington.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. & Schaufeli, W.B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 26*(2), 143-149.
- Bergkvist, E. (2007), Härskartekniker, Falun: Scandbook.
- Bråten, B. (2003, 22 april). Hvor aktuelle er hersketeknikkene i dag? *Kilden Kjønnforskning*. Hämtad 2015-12-25, från <http://kilden.forskningsradet.no/c17251/artikkel/vis.html?tid=24068>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal Experience*. New York: Harper.
- Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C., & Theorell, T. (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology, 42*, 161-171.
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior, 40*(5), 636-668.
- De Beauvoir, S. (1961). *The Second Sex*, New York: Grune and Stratton.
- De Bruin, G.P., Hill, C., Henn, C.M., & Muller, K-P. (2013). Dimensionality of the UWES-17: An item response modelling analysis. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 39*(2), Art. #1148.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work. A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior, 5*(4), 379-401.
- Fowler, R. D., Seligman, M. E. P., Koocher, G. P. (1998). The APA 1998 annual report. *American Psychologist, 54*(8), 537-568.
- Grønseth, E. (1964). A Review of Ingjald Nissen: Absolute monogamy, the attitude of woman, and war. *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*. 7(4) 279-282.
- Hellström, M., Jonsson, L., Nilsson, V., Ramberg, U. & Wänström, J. (2012). *Dilemman i samarbete mellan politiker och tjänstemän* (Nationella kommunforskningsprogrammet, Erfarapport 3). I B. Brorström, B. & U. Ramberg (Red). Göteborg: Kommunforskning i Västsverige. Hämtad 2015-12-26, från <http://www.natkom.se/PDF/Erfarapporter/003.pdf>
- Hellström, M., Jonsson, L., Nilsson, V., Ramberg, U. & Wänström, J. (2013). *Hur organiseras samarbete mellan politiker och tjänstemän?* (Nationella

- kommunforskningsprogrammet, rapport 22). I B. Brorström, B. & U. Ramberg (Red). Göteborg: Kommunforskning i Västsverige. Hämtad 2015-12-26, från <http://www.natkom.se/PDF/Rapporter/022.pdf>
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46-74.
- Institutet för språk och folkminnen. (2014). *Tjänsteman eller tjänsteperson?* Hämtad 2015-12-14, från <http://www.sprakochfolkminnen.se/sprak/sprakradgivning/aktuellt-sprakrad/granskade-rad/2014-11-24-tjansteman-eller-tjansteperson.html>
- Jacobs, R.L., & McClelland, D.C. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 32-41.
- Jahncke, H. (2012). Open-plan office noise: The susceptibility and suitability of different cognitive tasks for work in the presence of irrelevant speech. *Noise Health Noise and Health*, 14(61), 315.
- Jonasson D., Amnéus D., Flock U., Rosell P.S., Testad G. (2003). *Bekräftartekniker och motstrategier - sätt att bemöta maktstrukturer och förändra sociala klimat*. Empowerment Nätverket vid Stockholms Universitet (ENSU). Hämtad 2015-12-06, från <http://www.jamstallt.se/docs/ENSU%20bekraftartekniker.pdf>
- Jonsson, L., Nilsson, V., Wänström, J., Hellström, M. & Ramberg, U. (2012). *Dilemman i samarbete mellan politiker och tjänstemän* (Nationella kommunforskningsprogrammet, Erfa-rapport 3). I B. Brorström & U. Ramberg (Red.). Göteborg: Kommunforskning i Västsverige. Hämtad 2015-12-25 från <http://www.natkom.se/PDF/Erfa-rapporter/003.pdf>
- Kaplan, R., (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26, 193-201.
- Kaplan, R. & Kaplan, S. (1989). *The experience of nature: A psychological perspective*. Cambridge University Press, New York.
- Koltko-Rivera, M.E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317.

- Lester, D. (1995). *Theories of personality: A systems approach*. Oxford: Taylor & Francis.
- Kweon, B-S., Ulrich, R.S., Walker, V.D. & Tassinary, L.G. (2008). Anger and Stress – The role of landscape posters in an office setting. *Environment and Behavior*, 40(3), 355-381.
- Ländin, C. (2014). *Härskartekniker: identifiera, hantera och förebygga*. Lund: Grönegatan förlag: Prima utveckling.
- Lindner, E. (2014, maj). Berit Ås 7: *Male master suppression techniques* [Videofil]. Hämtad från <https://www.youtube.com/watch?v=mRASpPcI8hk>
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view*, 2:a uppl.. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lukes, S. & Haglund, L. (2005). Power and luck, *European Journal of Sociology*, 46 (1), 45–66.
- Marshall J.G., (2014, mars-april). Henry A. Murray. Brief life of a personality psychologist: 1893-1988. *Harvard Magazine*. Hämtad 2015-12-12, från <http://harvardmagazine.com/2014/03/henry-a-murray>
- Maslow, A.H. (1961). Peak experiences as acute identity experiences. *American Journal of Psychoanalysis*, 21(2), 254-262.
- Maslow, A.H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1966). *The psychology of science; a reconnaissance*. New York: Harper & Row
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. New York: William Sloane Associates.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1976). *The achievement motive*. Oxford: Irvington.
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- McIluff, E. & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behaviour in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 716-736.
- Michelet, M. (2008, juli). Fem fingre mot mannsamfunnet. *Dagbladet*. Hämtad 20-12-25, från <http://www.dagbladet.no/kultur/2008/07/24/541668.html>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.

- Nissen, I. (1945). *Psykopatenes diktatur*. Oslo: Aschehoug.
- Nordiskt Forum (2014, december). Berit Ås [Videofil]. Hämtad från www.youtube.com/watch?v=UAqVatl6FFc
- O'Leary, R. (2010). Guerilla employees: Should managers nurture, tolerate or terminate them?. *Public Administration Review*, 70(1), 8-19.
- O'Reilly, C.A. (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better?. *The Academy of management journal*, 23(4), 684-696.
- Primeaux, P. & Vega, G. (2002). Operationalizing Maslow: Religion and Flow as Business Partners. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 97-108.
- Salin D. (2015). Riskfactors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(1), 69-77.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Saunders, P., Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *Special Issue: Work and Mental Health, International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4), 340-354.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I P. Michael & M.P. Leiter (red), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10-24). New York: Psychology press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire- A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multiple-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *UWES. Utrecht work Engagement Scale, Preliminary Manual*, 1, hämtad 2015-12-01, från http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_7.pdf
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The

- measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- SFS 1949:105. *Tryckfrihetsförordning, 1 kap. Om tryckfrihet, 1 § 3st.* Stockholm: Justitiedepartementet L6.
- SFS 1949:105. *Tryckfrihetsförordning, 3 kap. Om rätt till anonymitet, 4 §.* Stockholm: Justitiedepartementet L6.
- SFS 2008:567. *Diskrimineringslag.* Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SFS 2009:400. *Offentlighets- och sekretesslag, 4 kap. Allmänna åtgärder för att underlätta sökande efter allmänna handlingar, m.m.* Stockholm: Justitiedepartementet L6.
- SFS: 1991:1469. *Yttrandefrihetsgrundlag, 2 kap. Om rätt till anonymitet, 4 §.* Stockholm: Justitiedepartementet L6.
- Statistiska Centralbyrån. “Folkmängd, topp 50, 31 december 2014”. Hämtad 2015-12-01 http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Topplistor-kommuner/228197/.
- Sutton, R. (2007). *The no asshole rule: building a civilized workplace and surviving one that isn't.* New York: Warner Business Books.
- Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2015a). Adressuppgifter, kommuner. Hämtad 2015-12-01 från <http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/adressuppgifterkommuner>.
- Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2015b). Så styrs en kommun. Hämtad 2015-12-01 från <http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>
- Terman & Oden (1948). *The gifted child grows up. Genetic studies of geniuses.* Stanford: Stanford University Press.
- Taylor, E. (2000) “What is man, psychologist, that thou art so unmindful of him?": Henry A. Murray on the historical relation between classical personality theory and humanistic psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 29-42.
- Ulrich, R.S., Simons, R.F., Losito, B.D., Fiorito, E., Miles, M.A. & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11, 201-230.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ås, B. (1975). On female culture an attempt to formulate a theory of women's solidarity and Action. *Acta Sociologica*, 18(2), 142-161.

Introduktionsmail till kommuner

Lunds Universitet, Institutionen för Psykologi,
måndagen den 23:e november 2015

Till: Ansvarig/a för lista över mailadresser till anställda inom centralförvaltningen i din kommun.

Från: Två studenter, Olivia Josefson och Jenny Antunes, vid Lunds Universitet, som skriver kandidatuppsats med inriktning mot arbetslivs- och organisationspsykologi i syfte att studera hur arbetslivsmiljöer kan främjas.

Vi söker din/er hjälp att nå kommunens anställda inom centralförvaltningen som ägnar sin arbetstid främst till kontorsarbete och möten samt har eget eller gemensamt kontor som arbetsplats i stadskontoret/kommunhuset.

Vi kontakter Sveriges 15 största kommuner, och **ber om ett snart svar med bifogad maillista till anställda** inom centralförvaltningen, som passar in i ovanstående definition, sänt till oss för ett utskick vi hoppas kunna göra redan på onsdag den här veckan.

Med enkätutskicket följer mer information men kort gäller att: Deltagandet är frivilligt och fritt att avbryta om så önskas, vilket i så fall innebär att alla påbörjade svar raderas. Svaren kommer att vara anonyma och enkätinsamlingen görs på ett sådant vis att vi inte vet vem svaren kommer ifrån. Enkäten tar 5-10 minuter.

Varje anställds upplevelse är viktig, och vi är mycket tacksamma för din och din kommuns hjälp och bidrag!

Återkom gärna med frågor om något är oklart, till olivia.josefsson.848@student.lu.se .

Ytterligare information kan ges av vår handledare; Marie Bergström, universitetslektor vid Institutionen för Psykologi på Lunds Universitet: marie.bergstrom@psy.lu.se

Kandidatuppsatsen med resultatet finns under vt 2016 lättillgängligt särskilt för deltagarna fr.o.m. februari på <http://uppsats.weebly.com/>, samt kan också sändas till respektive kommun om så önskas.

Vänligen,

Olivia Josefson & Jenny Antunes
Lunds Universitet

Enkätens utformning och frågor

Första sidan av enkät

Hur upplever du din arbetsplats?

Du har blivit inbjuden till att delta i denna enkät vars syfte är att undersöka hur anställda i Sveriges 15 största kommuners centralförvaltningar upplever vardagen på sina arbetsplatser.

Vi är två studenter vid Institutionen för psykologi på Lunds universitet, som skriver kandidatuppsats med inriktning mot arbetslivs- och organisationspsykologi i syfte att studera hur arbetslivsmiljöer kan främjas. Vi hoppas därför att du vill delta då varje anställds upplevelse är viktig. Ditt deltagande är anonymt och frivilligt. Du är fri att avbryta om du så önskar, och om så sker raderas alla dina påbörjade svar. Enkätsvaren samlas in på ett sådant vis att vi inte vet vem svaren kommer ifrån på individnivå. Enkätundersökningen görs i studiesyfte och när kandidatuppsatsen publiceras kommer ingen att kunna urskilja svar från dig personligen.

Enkäten har 32 kryssfrågor och tar ca 7 minuter att kryssa i. Det finns möjlighet att kommentera om du vill.

Svara gärna med din första känsla, utan att överanalysera. Det finns inga rätt eller fel svar utan bara det som du känner är det rätta svaret för dig. Du kan när som helst avbryta och dina svar raderas då.

Om du har några frågor vänligen kontakta oss via: olivia.josefsson.848@student.lu.se. Ytterligare information kan ges av vår handledare Marie Bergström, universitetslektor vid Institutionen för psykologi på Lunds universitet: marie.bergstrom@psy.lu.se

Kandidatuppsatsen med resultatet finns lättillgängligt särskilt för er deltagare under vårterminen 2016, fr.o.m. februari här: <http://uppsats.weebly.com/>.

Sista svarsdag 2015-12-07

Sida två av enkät

Frågorna besvaras utifrån din arbetsplatsupplevelse, på en skala från 0 till 6, med betydelsen:

0 = Jag upplever det: Aldrig

1 = Jag upplever det: Nästan aldrig/någon gång om året eller mindre

2 = Jag upplever det: Sällan/en gång i månaden eller mindre

3 = Jag upplever det: Ibland/några gånger i månaden

4 = Jag upplever det: Ofta/cirka en gång i veckan

5 = Jag upplever det: Mycket ofta/några gånger i veckan

6 = Jag upplever det: Alltid/kontinuerligt varje dag

Alla frågorna gäller din arbetsplats och profession i förhållande till
medarbetare/kollegor/chefer.

1. Upplever du att medarbetare bemöts med likvärdig uppskattning för likvärdigt arbete?

(1.) Annat svar/eventuell kommentar:

2. Upplever du att du tilldelas den information du behöver för att kunna utföra dina
arbetsuppgifter?

(2.) Annat svar/eventuell kommentar:

3. Upplever du att du ges möjlighet att delta när det är möten som rör ditt arbetsområde?

(3.) Annat svar/eventuell kommentar:

4. Upplever du att du kan uttrycka dina arbetsrelaterade åsikter fritt på din arbetsplats?

(4.) Annat svar/eventuell kommentar:

5. Upplever du att dina kollegor lyssnar på dig när ni har möten och du säger din åsikt?

(5.) Annat svar/eventuell kommentar:

6. Upplever du att din kompetens värdesätts och respekteras av dina kollegor?

(6.) Annat svar/eventuell kommentar:

7. Upplever du att din arbetsplats behandlar kollegor lika oavsett kön?

(7.) Annat svar/eventuell kommentar:

8. Upplever du att det är en stödjande miljö på din arbetsplats?

(8.) Annat svar/eventuell kommentar:

9. Upplever du att du får positiv respons när du har fått feedback att ändra ditt arbete och har gjort så?

(9.) Annat svar/eventuell kommentar:

Sida 3 av enkät

Frågorna besvaras utifrån din arbetsplatsupplevelse, på en skala från 0 till 6, med betydelsen:

0 = Jag upplever det: Aldrig/det händer inte

1 = Jag upplever det: Nästan aldrig/någon gång om året eller mindre

2 = Jag upplever det: Sällan/en gång i månaden eller mindre

3 = Jag upplever det: Ibland/några gånger i månaden

4 = Jag upplever det: Ofta/cirka en gång i veckan

5 = Jag upplever det: Mycket ofta/några gånger i veckan

6 = Jag upplever det: Alltid/kontinuerligt varje dag

Alla frågorna gäller din arbetsplats och profession i förhållande till medarbetare/kollegor/chefer.

10. Upplever du att din arbetsplats är fri från skuldbeläggande i situationer som är bortom ens kontroll?

(10.) Annat svar/eventuell kommentar:

11. Upplever du att din arbetsplats är fri från förminskande uttryck och behandling?

(11.) Annat svar/eventuell kommentar:

12. Upplever du att din arbetsplats är en miljö fri från dubbelbestraffningar?

Dubbelbestraffning är när hur du än gör så betraktas det som fel.

(12.) Annat svar/eventuell kommentar:

13. Upplever du att din arbetsplats är fri från kommentarer kring ditt utseende i samband med feedback på din prestation?

(13.) Annat svar/eventuell kommentar:

14. Upplever du att din arbetsplats är fri från situationer då hotfulla varningar förekommer?

(14.) Annat svar/eventuell kommentar:

15. Upplever du att din arbetsplats är fri från härskartekniker?

(15.) Annat svar/eventuell kommentar:

Sida 4 av enkät

Frågorna besvaras utifrån din arbetsplatsupplevelse, på en skala från 0 till 6, med betydelsen:

0 = Jag upplever det: Aldrig

1 = Jag upplever det: Nästan aldrig/någon gång om året eller mindre

2 = Jag upplever det: Sällan/en gång i månaden eller mindre

- 3 = Jag upplever det: Ibland/några gånger i månaden
4 = Jag upplever det: Ofta/cirka en gång i veckan
5 = Jag upplever det: Mycket ofta/några gånger i veckan
6 = Jag upplever det: Alltid/kontinuerligt varje dag

Alla frågorna gäller din arbetsplats och profession i förhållande till medarbetare/kollegor/chefer.

16. Upplever du att du känner dig full av energi på jobbet?
17. Upplever du att du känner dig stark och vital på jobbet?
18. Upplever du att du känner dig entusiastisk inför ditt jobb?
19. Upplever du att ditt arbete inspirerar dig?
20. Upplever du att du känner för att gå till jobbet när du stiger upp på morgonen?
21. Upplever du att du känner dig lycklig när du arbetar intensivt?
22. Upplever du att du är stolt över det arbete du utför?
23. Upplever du att du klarar ditt jobb bra även i motgång?
24. Upplever du att du är uppslukad av ditt arbete?

Sida 5 av enkät

Du har nu kommit till sista sidan av enkäten där vi önskar att du besvarar ett par kortare frågor kring hur din arbetsplats ser ut, samt om dig och din anställning.

25. Är din främsta arbetsplats ett enskilt kontor eller ett öppet kontorslandskap?

Alternativ 1: Öppet kontorslandskap för fler än 3 personer,

Alternativ 2: Gemensamt kontorsrum för 2-3 personer

Alternativ 3: Eget kontorsrum för 1 person

26. Har din främsta arbetsplats en för dig behaglig ljudnivå?

Alternativ 1: Nej, det är sällan behagligt

Alternativ 2: Nja, det varierar

Alternativ 3: Ja, det är ofta behagligt

27. Har din främsta arbetsplats en för dig behaglig temperatur och luftmiljö?

Alternativ 1: Nej, det är sällan behagligt

Alternativ 2: Nja, det varierar

Alternativ 3: Ja, det är ofta behagligt

28. Har du från din främsta arbetsplats utsikt mot träd och/eller vattendrag/sjö/hav?

Alternativ 1: Nej, inte alls

Alternativ 2: Lite

Alternativ 3: Ja, mycket

29. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

Alternativ 1: < 1 år

Alternativ 2: 1 - 4 år

Alternativ 3: 4 år >

30. Kön

Alternativ 1: Kvinna

Alternativ 2: Man

Alternativ 3: Varken eller

31. Kommun

Besvaras genom kommentar

32. Övrig kommentar

Tack för att du varit med och svarat på vår enkät!

Enkätsvaren samlas in på ett sådant vis att vi inte vet vem svaren kommer ifrån på individnivå. Enkätundersökningen görs i studiesyfte och när kandidatuppsatsen publiceras kommer ingen att kunna urskilja svar från dig personligen. Om du har några frågor vänligen kontakta oss via: olivia.josefsson.848@student.lu.se. Ytterligare information kan ges av vår handledare Marie Bergström, Universitetslektor vid Institutionen för Psykologi på Lunds Universitet: marie.bergstrom@psy.lu.se

Kandidatuppsatsen med resultatet finns lättillgängligt särskilt för er deltagare under vårterminen 2016, fr.o.m. februari på <http://uppsats.weebly.com/>, samt kan också mailas till respektive kommun om så önskas. Återigen stort tack för din medverkan!

UWES

Här bifogas UWES-frågorna på engelska, svenska, och vår version samt vad som bytts ut:

- | | |
|--|-------------------|
| 1. At my work, I feel bursting with energy | VI-1 - Vigör |
| 2. At my job, I feel strong and vigorous | VI-2 - |
| 3. I am enthusiastic about my job | DE-1 - Dedikation |
| 4. My job inspires me | DE-2 |
| 5. When I get up in the morning, I feel like going to work | VI-3 |
| 6. I feel happy when I am working intensely | AB-1 - Absorption |
| 7. I am proud of the work that I do | DE-3 |
| 8. I am immersed in my job | AB-2 |
| 9. I get carried away when I am working | AB-3 |
| 1. Jag spritter av energi på jobbet | |
| 2. På jobbet känner jag mig stark och energisk | |
| 3. Jag känner mig entusiastisk inför mitt jobb | |
| 4. Mitt arbete inspirerar mig | |
| 5. När jag stiger upp på morgonen så känner jag för att gå till jobbet | |
| 6. Jag känner mig lycklig när jag går upp i mitt arbete | |
| 7. Jag är stolt över det arbete jag utför | |

- 8. Jag rycks med när jag arbetar
- 9. Jag är uppslukad av mitt arbete

Undersökningens version samt ett förtydligande för fråga 8 vilket bytts ut mot fråga 15 i

UWES:17 redogörs nedan:

- 1./16. Upplever du att du känner dig full av energi på jobbet?
- 2./17. Upplever du att du känner dig stark och vital på jobbet?
- 3./18. Upplever du att du känner dig entusiastisk inför ditt jobb?
- 4./19. Upplever du att ditt arbete inspirerar dig?
- 5./20. Upplever du att du känner för att gå till jobbet när du stiger upp på morgonen?
- 6./21. Upplever du att du känner dig lycklig när du arbetar intensivt?
- 7./22. Upplever du att du är stolt över det arbete du utför?
- 8./23. Upplever du att du klarar ditt jobb bra även i motgång? VI-5
- 15. *Jeg føler meg psykisk sterk på jobben*
- 15. *Jag kommer alltid igen efter motgångar på jobbet* VI-5
- 15. *At my job, I am very resilient, mentally* VI-5
- 9./24. Upplever du att du är uppslukad av ditt arbete?