

Medarbetarskapets perspektiv och
möjligheter ur ett hälsoperspektiv
- en kvalitativ intervjustudie av medarbetare

Sophie Andersson

IDROTTSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
Examensarbete 97:2005
Hälsopedagogprogrammet 2002-2005
Handledare: Agneta Sunder och Urban Bergsten

Employeeship perspective and
possibilities out of a health perspective
- A qualitative interview analysis of employees

Sophie Andersson

STOCKHOLM UNIVERSITY COLLEGE OF
PHYSICAL EDUCATION AND SPORT
Graduate essay 97:2005
Program for Sports Science and Health Science 2002-2005
Supervisors: Agneta Sunder and Urban Bergsten

EXAMENSARBETE (10p)
VID HÄLSOPEDAGOGUTBILDNINGEN 2002-2005
PÅ IDROTTSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

**Medarbetarskapets perspektiv och möjligheter ur ett hälsoperspektiv
- en kvalitativ intervjustudie av medarbetare**

Sophie Andersson

Handledare: Agneta Sunder och Urban Bergsten

Abstract

Aim

The aim of this essay is to study how individuals look upon their own employeeship out of a health perspective and to study what release energy and consumes energy in the own employeeship. Following questions are the focus of the study: what importance has the following factors for an employeeship; goals, demands, control, social support, security, creativity, development possibilities, salary and compensation, relations. What sets energy free in the own employeeship? What consumes energy in the own employeeship?

Method

The study is based on material that was collected from interviews. Three women and three men participated in the study, all of them active workers. None of the participants were in an exceptional situation regarding family, economy nor work. The persons interviewed were contacted through mail and an up following phone call. A question schedule with opened questions was used during the interviews. The questions were connected to the aim and the questions in focus of the study. The interviews were recorded to be transcript word for word to a written text. The material were then analysed accordingly to chosen theories.

Interview analysis and conclusions

Despite individual differences between the interviews there is possible to spot a red thread through out the material considering the questions asked in the study. All of the persons interviewed are aware of their own employeeship and what it is that affects it, both positive and negative. There is a will to take on more responsibility in the work and as an employee. What differentiate them are the conditions to accomplish this. Factors as goals, demands, control, social support, security, creativity, development possibilities, salary and compensation and relations are all important for employeeship, but in different extent. From the analysis control is shown to be one of the more important factors to enjoy work and feel good in the own employeeship. To be given mandate and eligibility. Another factor that is raised during the interviews is relations, with both colleagues and chief. These relations together with social support, can make it possible to create an organizational interaction between individuals. To summarize the answers given to the questions about what release energy and consumes energy in the own employeeship is hard. The answers are as different as the persons given them. Yet here are some words collected from the answers; *Release energy – goal achievement, ideas realized, colleagues. Consumes energy – conflicts, rejected deals, existential problems.*

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att problematisera individers syn på det egna medarbetarskapet ur ett hälsoperspektiv. Syftet med studien är också att se vad som frigör och förbrukar energi i det egna medarbetarskapet. Följande frågeställningar står i fokus i denna studie: vilken betydelse har följande faktorer för ett medarbetarskap; mål och måltydighet, krav, kontroll, socialt stöd, trygghet, kreativitet, utvecklingsmöjligheter, lön och belöning, relationer. Vad är det som frigör energi i det egna medarbetarskapet? Vad är det som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet?

Metod

Uppsatsen bygger på material insamlat med hjälp av djupintervjuer. Tre kvinnor samt tre män deltog i studien, samtliga yrkesverksamma. Ingen av dem befann sig i en exceptionell livssituation avseende familj, ekonomi eller arbete. Intervjupersonerna kontaktades via mail som följdes upp med telefonsamtal. Intervjuerna följde ett frågeschema med öppna frågor, kopplade till syfte och frågeställningar. Intervjuerna bandades för att därefter transkriberas ordagrant. Slutligen analyserades materialet utifrån för studien utvalda teorier.

Intervjuanalys och slutsatser

Trots individuella skillnader mellan de olika intervjuerna kan man se en röd tråd genom materialet vad gäller de frågeställningar som står i fokus. Samtliga har en medvetenhet om sitt medarbetarskap och om vad det är som påverkar det, positivt och negativt. Det finns en vilja att ta ett större ansvar för sitt arbete och som anställd. Det som skiljer dem åt är förutsättningarna för detta. Faktorerna mål och måltydighet, krav, kontroll, socialt stöd, trygghet, kreativitet, utvecklingsmöjligheter, lön och belöning samt relationer har betydelse för ett medarbetarskap, men i olika grad. Något som tydligt framgår ur analysen är att kontroll är en av de mer viktiga faktorerna för att trivas på arbetet och i det egna medarbetarskapet. En annan faktor som lyfts fram är relationer, både med kollegor och chef. Ur dessa relationer och tillsammans med ett socialt stöd uppstår ett organisatoriskt samspel mellan individer. Det är svårt att hitta en gemensam nämnare för de två frågeställningarna vad som frigör energi samt vad som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet. Svaren är lika många som de intervjuade. Här följer dock några ord hämtade från svaren: *Frigör energi – uppnådda mål, realiserade idéer, kollegorna. Förbrukar energi – konflikter, nej på affärer, existentiella problem.*

Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Sammanfattning.....	3
1 Introduktion.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Syfte och frågeställningar.....	8
1.2.1 Syfte.....	8
1.2.2 Frågeställningar.....	8
1.3 Disposition.....	8
2 Metod.....	9
2.1 Metodval.....	9
2.2 Urval och avgränsning.....	9
2.3 Konstruktion och genomförande av intervjuer.....	10
2.4 Intervjuanalys och resultatbehandling.....	10
2.5 Validitet, reliabilitet och subjektivitet.....	11
3 Teoretiska utgångspunkter och begrepp.....	12
3.1 Medarbetarskap.....	12
3.2 Hälsa.....	12
3.3 Relationik.....	13
3.4 Kön och genus.....	13
3.5 KASAM.....	14
3.6 Krav, kontroll och stöd.....	14
3.7 Lön och belöning.....	15
4 Medarbetarintervjuer och diskussion.....	16
4.1 Vilken betydelse har dessa faktorer för ett medarbetarskap?.....	16
4.1.1 Mål och måltydighet.....	16
4.1.2 Krav.....	18
4.1.3 Kontroll.....	20
4.1.4 Socialt stöd.....	23
4.1.5 Trygghet.....	23
4.1.6 Kreativitet.....	24
4.1.7 Utvecklingsmöjligheter.....	25
4.1.8 Lön och belöning.....	26
4.1.9 Relationer.....	28
4.2 Vad är det som frigör energi i det egna medarbetarskapet?.....	30
4.3 Vad är det som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet?.....	31
5 Slutdiskussion.....	33
Käll- och litteraturförteckning.....	35

Bilaga 1: Frågeschema

Bilaga 2: Käll- och litteratursökning

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Studerar man ledarskapslitteratur idag är det ledaren och chefen som står i fokus. Detta starka fokus på ledarskap leder till att medarbetarnas betydelse undervärderas. Kunskapsbristerna om medarbetarskap är påfallande och häpnadsväckande. I regeringens stora arbetsmiljöutredning från 2001 framträdde denna kunskapsbrist kring medarbetarskap. I slutrapportens kapitel *Ledarskap och medarbetarskap* förekommer ordet medarbetarskap endast i kapitelrubriken och kapitlet handlar uteslutande om ledarskap.¹

I den medarbetarskapslitteratur som finns utgår man ifrån föreställningen att omvärlden förändras snabbt och att både ledare och medarbetare tillsammans utvecklar en gemensam värdegrund och nära samsyn kring vad som bör göras och på vilket sätt. Detta för att organisationer skall överleva i den allt hårdnande konkurrensen. Medarbetaren ska framförallt vara aktiv, ta ansvar, vara positiv till förändringar, vara motiverad, vara kommunikativ samt besitta förmågan att arbeta självständigt och kunna hantera konflikter. Det är tydligt att ett stort ansvar ligger på individen, att ta ansvar för sin arbetssituation. Medarbetarskapslitteratur är ofta definierade utifrån ett organisatoriskt perspektiv och inga eller ett fåtal medarbetare kommer till tals. Brist på empirisk forskning är ett annat kännetecken för medarbetarskapslitteraturen.²

”Vi har tusentals böcker om ledarskap, inga om medarbetarskap. Jag har hört universitetsrektorerna som talar om för sina studenter att deras skola syftar till att utbilda ledare. Jag har aldrig hört någon tillkännage att de utbildar medarbetare. Idealet verkar vara en värld där alla är ledare – men vem blir kvar för dem att leda?”³

(Garry Wills, amerikansk samhällsforskare)

Ledarskapsforskaren Lars Strannegård och journalisten Tinni Ernsjö Rappe framförde i en debattartikel i *Dagens Nyheter* i januari 2003 ståndpunkten att den stigande ohälsan till

¹ Stefan Tengblad, *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap* (Kristianstad: Liber, 2003), ss. 11-12.

² Ibid, ss. 138-139.

³ Ibid, s. 11.

stor del orsakas av att för mycket ansvar läggs på de anställda.⁴ De talade för ett mer aktivt ledarskap med tydligare gränsdragningar i medarbetarnas arbetsutövning. I ett uppföljande debattinlägg kritiserades deras ståndpunkt av en forskargrupp under ledning av Töres Theorell, där gruppen argumenterade för att möjligheten att påverka sin arbetssituation leder till en minskad risk för ohälsa, grundat på omfattande empiriska studier.⁵

I organisationer och verksamheter kan i dag skönjas ett allt mer växande decentraliserat medarbetaransvar och det blir således viktigt att öka kunskapen om hur detta påverkar de anställda. Det förekommer både positiva och negativa aspekter på effekten av denna decentralisering. Positivt är att medarbetare ges större frihet i sitt arbete och ökat ansvar vilket kan ses som att människor *myndigförklaras* i arbetslivet. En negativ effekt av decentraliseringen kan vara att de anställda görs ansvariga för enskilda projekt och kundrelationer, vilket leder till att medarbetare disciplineras genom höga krav och ett ekonomiskt ansvar för företaget. Detta kan ses som en paradoxal kombination av *frihet och kontroll*. Förekommer det dessutom en obalans mellan ansvarskrav och befogenheter leder det till frustration hos medarbetarna och en ohälsosam arbetsmiljö uppstår.⁶

Medarbetarskap tar sig uttryck på många olika sätt. Ett bra sätt att förhindra att medarbetarskap förblir ett ensidigt kunskapsområde är att studera hur det faktiskt kommer till uttryck i arbetslivet. Det skapar förståelse för och kunskap om medarbetarskapets breda spektra i olika delar av arbetslivet och de individuella skillnader som finns i ett medarbetarskap.⁷

Under senare år har det blivit allt tydligare att medarbetar- och ledningshälsa är viktiga ingredienser för att skapa hälsosamma organisationer. Företag inser betydelsen av att följa medarbetarnas hälsa och motverka intellektuell utmattning. Friska medarbetare presterar bättre, har större förändringskraft, konsumerar mindre sjukvård och är borta mindre från

⁴ Tengblad, *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap* (Kristianstad: Liber, 2003), s. 183; se Lars Strannegård, Tinni Ernsjö Rappe, "För mycket frihet gör anställda sjuka", *Dagens Nyheter* (2003-01-19).

⁵ Tengblad, s. 183.

⁶ Freddy Hällsten, Stefan Tengblad, "Personalansvar och medarbetarskap – om relationen mellan organisation och medarbetare, i *Personalansvar och medarbetarskap*, red. Freddy Hällsten, Stefan Tengblad (Göteborg: BAS, 2002), ss. 23-25.

⁷ Tengblad, s. 140.

arbetet. Hälsosamma medarbetare ses som god reklam för företaget och är ett lockande argument vid nyrekrytering.⁸

Mitt intresse för medarbetarskapet har väckts med anledning av det som ovan presenterats. Då det ännu inte finns mycket litteratur eller forskning i ämnet ser jag det som en utmaning att empiriskt söka kunskap och forska inom området. En fråga jag ställer mig: Handlar medarbetarskap om att skapa en samspelsorganisation där chefs- och medarbetarrollerna går in i varandra i och med att medarbetarna agerar som medledare? Till skillnad från ett hierarkiskt ledarskap, där chefen har makt och ”utövar” sitt ledarskap på de anställda, finns det kanske en tendens i arbetslivet där vi är på väg mot ett humanistiskt sätt att utföra ledarskap. Att tillämpa ett humanistiskt ledarskap innebär att värna om sina medarbetare och tro på deras förmåga till utveckling och ansvar.

Det unika med studien är att den närmar sig ämnet från ett individperspektiv, ej ur ett lednings- eller organisatoriskt perspektiv. Studien söker fakta om medarbetarskap hos medarbetaren själv. Förhoppningsvis kan studien komma till nytta för dem som vill fokusera på ett medarbetarskap.

⁸ Bengt Arnetz, “Organisationsstress. Ledningsperspektiv på organisationer och hormoner i förändring”, i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman och Bengt Arnetz (Falköping: Liber, 2002), ss. 313-314.

1.2 Syfte och frågeställningar

1.2.1 Syfte

Syftet med studien är att problematisera individers syn på det egna medarbetarskapet ur ett hälsoperspektiv. Syftet med studien är också att se vad som frigör och förbrukar energi i det egna medarbetarskapet.

1.2.2 Frågeställningar

Utifrån ovanstående syften har följande frågeställningar tagits fram.

- Vilken betydelse har följande faktorer för ett medarbetarskap?

Mål och måltydighet

Krav

Kontroll

Socialt stöd

Trygghet

Kreativitet

Utvecklingsmöjligheter

Lön och belöning

Relationer

- Vad är det som frigör energi i det egna medarbetarskapet?

- Vad är det som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet?

1.3 Disposition

Efterföljande avsnitt kommer att behandla metoden som har använts i studien. Där sker en djupare presentation av intervjuförfarandet samt av hur det insamlade empiriska materialet har behandlats. I detta avsnitt sker även en diskussion kring min egen forskarroll, samt studiens validitet och reliabilitet. Därefter presenteras teoretiska utgångspunkter och begrepp. Under avsnittet ”medarbetarintervjuer och diskussion” presenteras delar av intervjumaterialet i analyserad form och som berör frågeställningarna. Det presenterade intervjumaterialet varvas med forskarens egen analys av materialet samt att hänvisningar till teorier som stödjer resultatet förekommer. Avslutningsvis följer en slutdiskussion baserad på intervjuanalyserna.

2 Metod

2.1 Metodval

Uppsatsen bygger på en kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat med hjälp av djupintervjuer.⁹

Studien har en hermeneutisk vetenskapsteoretisk inriktning. Hermeneutik kan fritt översättas med tolkningslära och handlar om tolkning av innebörder i exempelvis texter och upplevelser. Denna tolkning kan innebära att man visar på olika betydelse och innebörd av det som först framträder vid exempelvis ett samtal.¹⁰

Sex djupintervjuer genomfördes och dessa var av halvstrukturerad karaktär. Intervjuerna följde ett frågeschema med öppna frågor som berörde vissa ämnesområden men det tilläts under intervjun att samtalet lämnade ”huvudspåret” för att senare under samtalet återvända till frågeschemat. Syftet med att göra halvstrukturerade intervjuer var att skapa möjlighet att ställa följdfrågor. Frågeschemat fungerade som stöd genom intervjun och säkrade att utvalda ämnesområden berördes, något som forskaren ansåg viktigt för att göra det insamlade materialet mer jämförbart under intervjuanalysen.¹¹

2.2 Urval och avgränsning

Sex intervjupersoner handplockades ur författarens eget bekantskapsnätverk. Kriterierna för deltagandet var att dessa personer skulle vara yrkesverksamma och arbeta i relativt olika typer av organisationer och företag med avseende på storlek, antal anställda och ägandeförhållanden. En jämn könsfördelning önskades varför tre kvinnor respektive tre män deltog i studien, alla i åldersspannet 25-35 år, samtliga boende i Stockholmsområdet. För att undvika en nära relation mellan forskare och intervjuperson avgränsades intervjupersonerna till att vara bekanta i andra led, det vill säga ”bekantars-bekanta”. Ingen av dem befann sig i en exceptionell livssituation avseende familj, ekonomi eller arbete. Ytterligare en avgränsning var att ingen av de intervjuade skulle besitta ett personalansvar med anställningsansvar eller löneförhandlingsrätt. Inledningsvis under sökningen efter intervjupersoner fanns en tanke att söka dem i företag som på olika sätt utnämns till ”hälsofrämjande företag”. Denna inriktning ändrades snart för att undvika att

⁹ Göran Wallén, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 1996), s. 76.

¹⁰ *Ibid*, s. 33-34.

¹¹ Lars Kaijser, Magnus Öhlander, *Etnologiskt fältarbete* (Lund: Studentlitteratur, 1999), s. 63-64.

intervjupersonerna var för ”färgade” i sitt tänkande kring hälsa på arbetsplatsen och för att finna dem i en så neutral arbetsplatsmiljö som möjligt sett ur ett hälsoperspektiv. Intervjupersonen kontaktades via mail som följdes upp med telefonsamtal. Alla som kontaktades tackade ja till att delta i studien.

2.3 Konstruktion och genomförande av intervjuer

Frågeschemat som användes konstruerades utefter syfte och frågeställningar. En provintervju genomfördes för att forskaren ville undersöka hur frågorna mottogs och uppfattades, hur samtalet utvecklades med eventuella följdfrågor, för att pröva den tekniska utrustningen som användes samt beräkna tidsåtgång. Efter provintervjun gjordes ett fåtal justeringar i frågeordningen. Vid första kontakten med intervjupersonen informerades hon/han om studiens syfte. Det betonades att deltagandet var frivilligt och att all utlämnad information, identitet samt företaget kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjupersonen var införstådd med att det gick att avbryta intervjun och deltagandet när hon/han så önskade. Två av intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen och de resterande fyra utanför arbetsplatsen. Samtliga gav sitt godkännande till att intervjun bandades för att kort därefter transkriberas ordagrant. Intervjuerna pågick mellan 45 och 75 minuter. Under intervjuens gång ställdes följdfrågor i anslutning till de svar och kommentarer som framkom. Vid slutet av varje intervju möjlighet för intervjupersonen att själv göra eventuella tillägg.

2.4 Intervjuanalys och resultatbehandling

Det inspelade intervjumaterialet transkriberades ordagrant. Därefter lästes varje intervju grundligt igenom för att forskaren ville lära känna materialet samt för att skapa en helhetsbild av den intervjuades arbetssituation. Nästa steg i analysen var att plocka ut de delar ur varje intervju som berörde frågeställningarna. Dessa delar sammanställdes i ett nytt dokument, indelat i rubriker enligt frågeställningarna. Varje intervjupersons svar markerades så att det ur den sammanställda texten gick att urskilja varje individ. Därefter skedde en omskrivning av textsammanställningen, från talspråk till högre läsförståelse. Under omskrivningen av textsammanställningen eftersträvade forskaren att i största möjliga mån bevara samma innehåll och betydelse. När delar ur denna bearbetade textsammanställning presenteras i avsnittet ”Medarbetarintervjuer och diskussion”, kommer de att hanteras som citat.

2.5 Validitet, reliabilitet och subjektivitet

Studien har strävat efter att uppnå en så hög grad av validitet och reliabilitet som möjligt.

Validitet innebär att man i verkligheten undersöker det som är tänkt att undersökas och inget annat.¹² Forskaren bedömer studiens validitet som relativt hög då ett frågeschema upprättades utifrån studiens syfte och frågeställningar och hjälpte till att hålla fokus på vad som skulle besvaras.¹³ Under djupintervjuerna följdes frågeschemat och ställde frågor kring medarbetarskap och frågeställningar. Under dessa djupintervjuer fanns det utrymme för både intervjuare och intervjuperson att ställa följdfrågor för att försäkra sig om att man uppfattat frågan korrekt. Det fanns också en möjlighet för intervjuaren att återkomma till intervjupersonen efter intervjun för kompletterande frågor, om så behövdes, för att öka validiteten.

Reliabilitet är ett mått på tillförlitlighet, att undersökningen är gjord på ett korrekt sätt.¹⁴ Forskaren anser att studiens reliabilitet inte är lika hög som dess validitet. Det som talar för en god reliabilitet i studien är att den utgår från relevanta teorier för området. En annan forskare som vill forska i samma ämne kan använda sig av samma teorier som i denna studie. I kvalitativ forskning menar forskaren att det dock kan vara svårt med en exakt reproducerbarhet. Varje forskare sätter antagligen en prägel på en studie genom egna tolkningar, värderingar och erfarenheter. Vid en reproducering av denna studie kan troligen resultatet komma att se annorlunda ut än vad som presenteras i denna studie.

Den subjektivitet forskaren har anser hon som central i studien. Forskarens egna erfarenheter och värderingar, likaså bakgrund som snart färdigutbildad hälsopedagog kan leda till att hon besitter en viss förförståelse och har vissa förkunskaper i ämnet.

Då studien faller under den hermeneutiska forskartraditionen, tolkningsläran, är just denna förförståelse och tolkning av de intervjuades känslor och upplevelser viktig.¹⁵

¹² Runa Patel, Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 2:a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 1994), s. 85-86.

¹³ Kaijser, Öhlander, s. 64.

¹⁴ Patel, Davidson, s. 86-87.

¹⁵ Wallén, s. 33-34.

Att intervjupersonerna medvetet valdes ut och frivilligt medverkade anser forskaren vara en styrka i studien. Intervjupersonerna informerades om studiens syfte och frågeställningar redan vid första kontakten och troligen hade intervjupersonerna en tanke kring sin egen situation som medarbetare och en vilja att dela med sig av den. En svaghet i studien kan vara att forskaren som intervjuare var oerfaren och utvecklades efter varje intervju. Detta kan möjligen ha lett till en viss kvalitetskillnad av det insamlade materialet.

Sökning efter tidigare forskning inom medarbetarskap gav ett lågt antal träffar. Det anser forskaren visa på att området fortfarande är relativt utforskat.

3 Teoretiska utgångspunkter och begrepp

3.1 Medarbetarskap

Begreppet medarbetarskap är en definition för hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. I medarbetarskapet ingår grad av ansvarstagande och förmåga att arbeta självständigt samt hur medarbetare drar gränsen mellan arbetet och privatliv och hur man förhåller sig till andra medarbetare.¹⁶ Vid ett gott medarbetarskap försöker medarbetaren finna en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot sina kollegor men också till sig själv och sin familj.¹⁷ Medarbetaren kan också ses som medskapare av ledarskapet i en organisation, i ett ömsesidigt samspel med den formella ledaren.¹⁸ I en organisation med ett utvecklat medarbetarskap tar de anställda ansvar för sitt eget medarbetarskap, de har förmågan att hantera de egna gränserna och att utöva ett ledarskap över sig själva.

3.2 Hälsa

Världshälsoorganisationen (WHO) definierade 1948 begreppet hälsa på följande sätt: *"Health is a state of complete physical, mental and social well-being, and not merely the absence of disease or infirmity"*.¹⁹ Fritt översatt till svenska blir det: *"ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaro av sjukdom"*

¹⁶ Tengblad, s. 15.

¹⁷ Freddy Hällsten, Stefan Tengblad, "Personalansvar och medarbetarskap – om relationen mellan organisation och medarbetare, i *Personalansvar och medarbetarskap*, red. Freddy Hällsten, Stefan Tengblad, s. 18.

¹⁸ Tengblad, s. 13.

¹⁹ Jennie Medin, Kristina Alexandersson, *Begreppet Hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie* (Lund: Studentlitteratur, 2000), s. 66.

och handikapp”.²⁰ Efterhand har WHO’s syn på hälsa utvecklats och under Ottawa-konferensen 1986 förändrades definitionen från att vara ett mål till att vara en resurs i det dagliga livet. Ytterligare en utveckling av definitionen gjordes under Sundsvallskonferensen 1991 genom att se hälsa som en resurs för att kunna nå mål i livet.²¹

Många betraktar hälsa som ett statiskt tillstånd, antingen är man frisk eller sjuk. Detta är ett begränsat sätt att se på hälsobegreppet. Enligt professor Gösta Tibblins hälsokoordinat kan hälsa ses som en flerdimensionell företeelse där hälsa och sjukdom utgör två skilda dimensioner. Det finns förutom den kroppsliga, sjuk eller frisk/icke sjuk, ytterligare en dimension. En upplevd (själslig) dimension i hälsobegreppet, må bra eller må dåligt. Det innebär att två individer med samma fysiska tillstånd kan uppleva varierande grad av egenupplevd hälsa.²²

3.3 Relationik

Ett relativt nytt begrepp som i dag används i resonemang kring arbetsplatser är relationik. Begreppet relationik höjer begreppet relationer till en organisatorisk nivå. När man talar om en arbetsplats relationik avses den sammanhängande mängd av pågående relationella processer mellan individer i arbete. Processer som både bär och utvecklar kompetens.²³

”Relationik är en fortlöpande organisering mellan människor i arbete, som hör ihop med varandra genom sina handlingars betydelse för verksamhetsuppgiften. [...] den sammantagna existensen av de interaktiva processer som pågår som relationer mellan människor och som bär arbetsplatsens (organisationens) kompetens.”²⁴

3.4 Kön och genus

Begreppen kön och genus används båda i dagens samhälle. Vad är det som skiljer dessa begrepp åt? Ordet kön avser en biologisk definition av kön där kromosomer, yttre och inre

²⁰ Linda Ewles, Ina Simnett, *Hälsoarbete – en praktisk vägledning* (Lund: Studentlitteratur, 1994), s. 18.

²¹ Medin, Alexandersson, s. 66-67.

²² Eva Menckel, Lars Österblom, *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft* (Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2000), s. 19.

²³ “Arbetsplatsernas relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer”, i *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 10, red. Marianne Döös (2004:2), s. 78.

²⁴ Ibid, s. 85.

könsorgan, hormontillstånd och sekundära könskaraktistika tillsammans bestämmer könstillhörighet. Utifrån denna definition blir skillnaden mellan kvinnor och män naturlig och biologiskt given. Professor Yvonne Hirdman introducerade begreppet genus under 1980-talet i Sverige och är en översättning av engelskans ”gender”. Begreppet genus används för att förstå könsskillnader utifrån psykologiska, sociala och kulturella aspekter som exempelvis en persons livsvillkor, egen självuppfattning och beteende, hur kvinnor och män betraktas i samhället, hur de tänker, känner och värderar den omgivning de lever i.²⁵

3.5 KASAM

Aaron Antonovsky utgår från ett hälsoperspektiv där hälsa och sjukdom är en mångdimensionell företeelse och att hälsa och sjukdom är ett kontinuum det vill säga inte ett antingen-eller-tillstånd.²⁶ Antonovsky strävar också efter att se på hälsa och sjukdom ur ett salutogenetiskt perspektiv. Ur detta perspektiv är inte alla stressorer alltid negativa utan de kan i stället bidra till ökade möjligheter att hantera andra stressorer.²⁷ Stressorer är enligt Antonovsky företeelser i individens interna eller externa miljö och omgivning som påverkar dess homeostas, balans.²⁸ Antonovsky presenterar begreppet KASAM, känslan av sammanhang. KASAM innehåller tre begrepp; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet handlar om i vilken utsträckning man upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässigt gripbara. Hanterbarhet handlar om i vilken grad man upplever att det står resurser till ens förfogande, med vilkas hjälp man kan möta de krav som ställs av de stimuli som man bombarderas av. Meningsfullhet är begreppets motivationskomponent, att vara delaktig som medverkande i de processer som skapar såväl ens öde som ens dagliga erfarenheter.²⁹

3.6 Krav, kontroll och stöd

Krav kan ses som en viktig stressor både i och utanför arbetslivet. Överkrav, översysselsättning, är i dag ett vanligt fenomen i arbetslivet. Samtidigt har undersysselsättning visat sig vara en plågsam stressor. Brist på egenkontroll är en annan

²⁵ Anne Hammarström, Annika Härenstam, Piroška Östlin, “Kön och ohälsa – begrepp och förklaringsmodeller”, i *Kön och ohälsa – en antologi om könsskillnader ur ett folkhälsoperspektiv*, red. P. Östlin, M. Danielsson, F. Diderichsen, A. Härenstam, G. Lindberg (Lund: Studentlitteratur, 1996), s. 7-10.

²⁶ Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium* (Finland: Natur och kultur, 1991), ss. 23-24.

²⁷ Ibid, s. 34.

²⁸ Antonovsky, *Health, Stress, and Coping – New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*, p. 72.

²⁹ Antonovsky, *Hälsans mysterium*, ss. 37-41.

faktor som kan klassas som en stressor. Det innebär att individen drabbas av vanmakt, det vill säga brist på egenkontroll, egenmakt, vardagsmakt. Individen besitter inte ett eget inflytande över sin situation och har inte möjlighet att påverka sin egen vardag. Ytterligare en stressor finns i brist på socialt stöd. Både tillgång och utnyttjande av ett socialt nätverk verkar skydda individer mot ohälsa och ger en buffert mot olika slags påfrestningar. Robert Karasek och Töres Theorell har tillsammans studerat och tagit fram en tredimensionell modell för arbetslivet, där dessa tre ovannämnda stressorer kombineras.³⁰ Då höga krav kombineras med ett högt beslutsutrymme, egenkontroll, blir arbetet ”aktivt” och man blir ”tänd” på uppgiften. Om de höga kraven kvarstår men beslutsutrymmet sänks, ett lågt beslutsutrymme, skapas ett ”spänt” arbete och en hälsoskadlig stressituation uppstår. Vid en tredje kombination där kraven är låga och det förekommer ett litet beslutsutrymme skapas ett ”passivt” arbete och en fjärde kombinationen skapas då kraven är låga men beslutsutrymmet är högt och detta skapar ett ”avspänt” arbete.³¹ Det sociala stödet kommer in i modellen som den tredje dimensionen och är en viktig faktor som också påverkar utgången av arbetssituationen.³²

3.7 Lön och belöning

Christina Maslach och Michael P Leiter publicerade boken *Sanningen om utbrändhet* i slutet av 1990-talet. Maslach och Leiter avslöjar i boken myten om att medarbetare som lider av stress och utbrändhet själv är orsaken till sin situation och att utbrändhet, trötthet, ilska och frustration i stället ofta är symptom på betydande brister i en organisation.

I dag sätts ekonomiska värden före de mänskliga och klyftan mellan människor och arbetskraven ökar. Denna klyfta upplevs som en bristande överensstämmelse och visar sig inom ett antal olika arbetslivsområden: *för stor arbetsbelastning, brist på kontroll, brist på erkänsla, brist på gemenskap, brist på rättvisa samt värdekonflikt*.³³

Brist på erkänsla och ersättning är en faktor som nämns. Trots att människor arbetar allt mer ger företag allt mindre av dessa belöningar. Belöning i form av karriärmöjligheter är

³⁰ Lennart Levi, “Stress – en översikt Internationella och folkhälsoperspektiv”, i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, ss. 49-53.

³¹ Robert Karasek, Töres Theorell, *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (USA, 1990), pp. 31-38.

³² Levi, ss. 51-53.

³³ Christina Maslach, Michael P Leiter, *Sanningen om utbrändhet – hur jobbet förorsakar stress och vad man kan göra åt det* (Natur och kultur: Stockholm, 1999), ss. 22-31.

en materiell kompensation som också minskat då många företag strävar mot platta organisationer och chefsbefattningar på mellannivåer försvinner. Administrativa uppgifter läggs på anställda längre ner i organisationen. Medarbetare utför fler arbetsuppgifter än tidigare utan att få den betalning som hör ihop med en mer ansvarsfull befattning i företaget.³⁴

4 Medarbetarintervjuer och diskussion

I detta avsnitt redovisas analysen av intervjuerna och presenteras under rubriker som representerar studiens frågeställningar. För att klargöra och förhoppningsvis minimera eventuella missförstånd av studiens resultat anger forskaren följande: Det analyserade intervjumaterialet presenteras som citat. Varvat med citaten är forskarens egna diskussioner, tolkningar och analyser. Detta för att åskådliggöra värdet av skilda perspektiv på frågeställningarna och redovisade svar. Vidare har teorier som är relevanta för den aktuella frågeställningen prövats mot intervjumaterialet och forskarens diskussioner.

Forskaren har valt att presentera studiens resultat på det här sättet därför att studien är hermeneutisk³⁵ och självfallet ej mätbar i samma termer som en positivistisk³⁶ studie. Hänvisning till 2.1, Metodval.

Under analysen lästes varje intervju grundligt igenom för att skapa en helhetsbild av den intervjuades arbetssituation (se punkt 2.4). När det i detta avsnitt nämns att intervjupersonen trivs/inte trivs i sin arbetssituation är detta en tolkning som har gjorts under analyseringen av hela intervjun.

I följande avsnitt kommer forskaren att benämnas i ”jag-form”.

4.1 Vilken betydelse har dessa faktorer för ett medarbetarskap?

4.1.1 Mål och måltydighet

Som tidigare tagits upp i studien är KASAM en viktig faktor för att hantera den egna vardagen och må bra.

³⁴ Maslach, Leiter, ss. 66-69.

³⁵ Wallén, s. 33-34.

³⁶ Ibid, s. 26-28.

Två av de tre komponenterna i KASAM, meningsfullhet respektive hanterbarhet, har likställts med engagemang respektive målinriktning i andra modeller med perspektiv på hälsa.³⁷

Skulle man då inte kunna säga att just mål och måltydlighet i arbetet hjälper till att skapa meningsfullhet och hanterbarhet? Vi tittar närmare på hur en av intervjupersonerna svarat:

För mig finns ganska tydliga personliga mål och utvecklingsplaner, även arbetsmässiga mål. Det är väldigt kul att arbeta mot ett sådant mål, och det är vinnande att känna att min chef stöder mig. Det gör att man får ett oerhört självförtroende att ta mer kvalificerade beslut och jag orkar med de tråkiga dagarna då man inte kommer någonstans.

För den här kvinnan finns tydliga mål, både personliga och arbetsmässiga. Hon känner även ett starkt stöd från sin chef och detta sammantaget skapar ett starkt självförtroende. Fast det ibland kommer dagar då det känns extra jobbigt och trögt så känner hon en meningsfullhet att kämpa vidare, hon har en medvetenhet om vart hon och företaget är på väg. Tydliga mål har också gett henne självförtroendet att ta mer kvalificerade beslut och stöder henne att hantera dem. Denna kvinna upplevs i detta sammanhang besitta en hög grad av KASAM och har en positiv erfarenhet av mål och måltydlighet.

Ett annan intervjuperson hade helt andra erfarenheter av mål och måltydlighet:

När det gäller mål så har vi en gång om året ett medarbetarsamtal då man sitter tillsammans med chefen i en eller två timmar och pratar om vad man har tänkt sig framöver, [...] visst finns det mål, men mycket är nog spel för galleriet. Om jag säger att jag inte vill göra någonting utan jag tycker att det har funkar bra som det är, då räcker det inte med det. Då måste man krysta fram någonting för att det ska vara så, det ligger i tiden liksom. För min egen del är inte mål viktiga utan jag tycker det är viktigare att man gör ett bra jobb till tredje man, för det är de vi jobbar åt.

³⁷ Antonovsky, *Hälsans mysterium*, s. 73.

För den här personen är inte målen så viktiga. Han är medveten om att det finns uppsatta mål som ”tagits fram” men han känner sig inte delaktig. Kanske för att behovet av mål inte är så viktigt för honom i arbetet. Detta svar taget ur hela intervjuens sammanhang kan ge en bild av att personen inte är nöjd med sitt arbetet. Det ligger en viss sanning i det, han är inte helt nöjd med sin arbetsplats men han är mycket nöjd och trivs bra med sina arbetskamrater. Kanske är det just bristen på mål och engagemang som medverkar till att han inte riktigt trivs i sin arbetssituation men hittar meningsfullhet i andra faktorer i arbetet och kan hantera sin arbetssituation.

De två exempel som föregått har på två sätt speglat hur mål kan verka i arbetet. För kvinnan är mål viktiga men inte för mannen. Trots dessa skillnader känner båda lust i sitt arbetet. Möjligen kan det vara så att mål och måltydighet har olika betydelse för olika individer och om det är otydliga mål skapar individen mening och engagemang på andra sätt. Det avslutande citatet nedan kommer från en kvinna som inte trivs på sitt arbete. Hon känner ingen mening med det hon utför och som framgår är målen otydliga och framförallt dåligt kommunicerade till henne. Kanske finns det ett samband?

När det gäller mina mål så finns det någon fånig kravspecifikation. [...] det står ungefär samma sak på alla kollegors specifikation, att man ska vara flexibel bla bla bla [...]

4.1.2 Krav

Krav har klassats som en stressor tidigare i studien avseende både under- och överkrav. Det framgår att samtliga intervjupersoner anser att krav är någonting positivt så länge de är rimliga och om tidsutrymme och befogenheter finns. I det kan tydas att krav är någonting positivt så länge kontrollmöjligheten att hantera dem finns. Kontroll i form av tid, det vill säga att handlingsutrymme finns samt kontroll i form av befogenheter som skapar ett beslutsutrymme.

Krav behöver kanske inte alltid komma från arbetsgivaren utan som två personer själva nämner kan krav vara något som man ställer på sig själv. Som kvinnan berättar i det första citatet nedan ställer hon krav på sig själv för att utvecklas och gå vidare. Hon tar ansvar för sin egen arbetssituation och utvecklar sitt eget medarbetarskap. I det andra citatet nämner en man att han har krav på sig, dels från sig själv, dels som kommer av arbetssituationen.

Kraven på mig är ju mina egna krav jag sätter. [...] det är mer att jag själv känner att jag skulle vilja utveckla mig.

Jag ställer höga krav på mig själv [...] och jag ska leverera så då blir det ju krav från mina beställare. [...] Det finns ju vissa krav som inte går att realisera och då får man prata med den som ställer kraven och förklara att så här kan vi inte ha det.

Den sista meningen i citatet ovan förklarar en situation där medarbetaren känner alltför höga och orimliga krav. Han tar saken i egna händer och kommunicerar detta till den som ställt kraven. Det framkommer inte ur citatet vad som orsakar att kraven är orimliga men trots detta vill jag göra en jämförelse med ett annat citat:

[...] tidsutrymmet till att leva upp till de krav som finns, finns inte. Hela tiden handlar det om att tiden inte räcker till [...] jag får nästan panikångestkänslor och tänkt att jag gör en sak i taget så blir det någonting gjort. Så får kraven mig att känna när jag inte har ett tillräckligt tidsutrymme.

Reflektionen ovan kommer från en kvinna som inte trivs i sin arbetssituation. Det finns en stor brist i tidsutrymmet. En jämförelse mellan de två tidigare citaten, det ena från en man, det andra från en kvinna, visar att båda har relativt höga krav på sig. Det som skiljer dem åt är att då kraven känns orimliga och blir för höga ansvarar mannen för att kommunicera det till berörda. Huruvida kvinnan har kommunicerat sin situation framgår inte men tydligt är att hennes situation är ohälsosam.

Litteratur visar att kvinnor generellt sett har mindre inflytande över och delaktighet i sin arbetssituation än män. Till stor del förekommer hierarkiskt uppbyggda organisations- och samhällsstrukturer i dag, gjorda för och av män. Dessa typer av arbetsplatser stimulerar till prestationstänk och tävlingssinne, egenskaper som pojkar tidigt uppmuntras till att

bemästra. Flickor har istället lärt sig att samarbeta, vårda och skapa goda relationer och nätverk. Flickor är vana att anpassa sig – pojkar är vana att ta strid.³⁸

Att ovanstående företeelse kan komma att prägla oss i vuxen ålder anser jag vara troligt. Det är här jag vill dra en parallell till jämförelsen av citaten där mannen tar strid för sin situation med för höga krav och kvinnan som ”biter” ihop och anpassar sig. En aspekt är att medarbetarskap kommer individer till fördel på olika sätt. Om det egna ansvaret blir för krävande och gränsdragningar måste göras är det något som förmodligen hanteras på individuella sätt. För individer som då har ett högt ansvarskännande och svårt för att säga ”nej” kan kanske situationen bli alltför krävande. Samtidigt anser jag att medarbetarskap handlar om samspel och relationsbyggande och för individer som har sådana kvaliteter är det en fördel. Med anledning av detta ska kanske medarbetarskap inte bara studeras ur ett individperspektiv utan också ur ett genusperspektiv.

4.1.3 Kontroll

Under intervjuerna då ansvar diskuterades gjordes det ofta tillsammans med termen befogenheter. Det som genomsyrades i samtliga intervjuer var att så länge man besitter tillräckligt med befogenheter går det att hantera en relativt hög ansvarsmängd. I svaren nämnde intervjupersonerna ”kontroll” och ”egenkontroll” då ansvar och befogenheter lyftes fram. Därav presenteras de båda faktorerna ansvar och befogenheter gemensamt under rubriken kontroll.

Jag kommer ibland att använda mig av termerna *mandat* och *behörighet* när jag själv reflekterar och diskuterar kring ansvar och befogenheter. Mandat kan ses som en form av förvaltarens ansvar. Att ansvara över något handlar ofta om att man har fått i uppdrag att förvalta en viss uppgift. Att vara behörig kan ses som att ha befogenhet att utföra en handling eller ta ett visst beslut. Anledningen till dessa ordval är att jag anser att mandat och behörighet förmedlar något ytterligare. Att få mandat handlar om att ha förtroendet från sin organisation, chefen och kollegorna, att förvalta en viss uppgift. Behörighet har, på samma sätt som mandat, ett förtroende från organisationen med sig. Ansvar och befogenhet är något man ”blivit tilldelad” och kan kännas pliktfullt. Mandat och behörighet genomsyras av delaktighet och samspel.

³⁸ Ulla Maria Anderberg, ”Stress och smärta - könshormonella aspekter på stress”, i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 217.

Jag har inga befogenheter alls men jag tycker att jag har ganska stort ansvar. Jag hinner inte med mitt arbete på den tid jag har till förfogande och detta har jag påpekat gång efter gång till min chef. Ändå tar jag på mig ansvaret [...]

Ovanstående citat kommer från en kvinna som inte trivs på sitt jobb. Ur citatet kan man tyda att då ett stort ansvar läggs på henne samtidigt som det finns brister i befogenhet skapar det troligen en bristande kontrollkänsla. Dessutom har hon kommunicerat det till sin chef utan att få stöd från honom. Bristande egenkontroll samt bristande socialt stöd har tidigare i uppsatsen presenterats som stressorer och tillsammans med alltför höga krav skapar dessa tre komponenter, låg kontroll/höga krav/lågt socialt stöd, ett ”spänt” arbete och en hälsoskadlig stressituation uppstår.

Till skillnad från situationen ovan pratar följande person om hur för lite ansvar kan påverka en individ:

[...] att det då varit för lite ansvar där jag definitivt hade kunnat ta mer ansvar för att utvecklas som medarbetare. Om man får för lite ansvar känner man sig inte sedd. Man vet att man kan men man får inte förtroendet. [...]

Citatet kommer från en man som i dag känner sig ha tillräckligt med ansvar i sitt arbete men reflekterar hur det har varit tidigare på arbetsplatser han arbetat. I uttalandet visar han på ett eget ansvarstagande för sin medarbetarsituation, att vilja utvecklas som medarbetare, men där det brister från arbetsgivarens sida, att skapa en sådan situation. Här finns ett gyllene tillfälle för arbetsgivaren att ta hand om en starkt medledarskapsvilja hos den anställde och börja bygga upp en samspelsorganisation. Jag anser att ge förtroende i form av mandat och behörighet till sin personal kan vara en del i att myndigförklara medarbetarna.

I citatet nedan framkommer en stark koppling mellan befogenheter och ansvar:

Befogenheter kommer med ansvar. För har man ansvar för någonting så måste man också ha befogenheten att genomföra vissa uppgiften. Man måste ha befogenheter för att fatta vissa typer av beslut och har man inte de befogenheterna kan man inte heller ha ansvaret för de besluten. Jag kan inte ens se att jag skulle kunna ha bara ansvar för någonting utan att ha befogenhet till att fatta ett beslut. [...]

Kvinnan nämner att befogenheter krävs för att fatta beslut.

Möjligheten till att fatta beslut i sitt eget arbete är viktig för att skapa ett beslutsutrymme hos medarbetaren. I litteraturen nämns att beslutsutrymme består av två komponenter, påverkansmöjligheter och kunskapskontroll.³⁹

Ur ovanstående påstående tycks komponenten påverkansmöjligheter ha samband med befogenhet att ta beslut. Kvinnan trivs bra i sitt arbete och det framgår ur citatet att hon har behörighet att fatta beslut, något som borde leda till påverkansmöjligheter som medarbetare. Kvinnan har kontrollen att påverka sin egen situation och som tidigare diskuterats bör ”egenkontroll” ha en god inverkan på medarbetarskapet.

Följande citat speglar en situation där ansvar och befogenheter är i obalans:

[...] många gånger vet man inte hur mycket man har befogenhet att göra, men ändå läggs det på en. Sen känner man att jag måste göra uppgiften samtidigt som jag måste gå och fråga om det är ok innan jag skickar iväg uppgiften och det blir en svår situation. Jag har inga befogenheter alls men jag tycker att jag har ganska stort ansvar.

Kvinnans reflektioner ger en bild av hur brist på befogenheter i kombination med stort ansvar fungerar negativt på en individ. Citatet tycks genomsyras av ett hierarkiskt ledarskap där personal ”tilldelas” befogenhet och ansvar ”läggs på en”. I en situation som denna kan tänkas att beslutsutrymmet är litet och med det även påverkansutrymmet. Hon har svårt att känna ”egenkontroll” över sin arbetssituation.

³⁹ Töres Theorell, “Kontroll över den egna situationen – en förutsättning för hantering av negativ stress”, i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 291.

4.1.4 Socialt stöd

I de flesta fall där experiment gjorts på grupplevande djur framstår upplevelsen av egenkontroll och socialt stöd som kardinalelement för välbefinnande. Förlust av eller hot mot kontroll och socialt stöd har visat att det leder till emotionella och farliga reaktioner. Vidare har det också visat sig att just kontroll och socialt stöd har stor betydelse för mental och fysisk hälsa.⁴⁰ Antonovsky menar att det är viktigt att studera hur och varför ett socialt stöd uppstår.⁴¹ Det sociala stödet kommer också in i Karasek och Theorells krav-kontroll-stöd modell som den tredje dimensionen och är en viktig faktor som påverkar utgången i en krävande arbetssituation.⁴²

I samband med att intervjun behandlade det sociala stödet låg fokus främst på att se på vilket sätt personerna inhämtade det stödet. Frågor jag var intresserad av att få svar på var huruvida man hittar det bland kollegor på arbetsplatsen, hos chefen eller är det en faktor som sträcker sig utanför arbetet? Kanske är det familj och vänner som utgör det sociala stödet? Är det viktigt med ett socialt stöd?

Det visade sig att de som hade en bra relation med sina kollegor och med sin chef fick det sociala stödet på arbetsplatsen men också från familj och vänner. I de fall där relationen med kollegor och chef var svagare eller obefintlig var det än mer viktigt att känna trygghet och stöd från den privata miljön, familj och vänner. Samtliga ansåg att det är nödvändigt med ett socialt stöd för att fungera i arbetet och att har man det stödet kan man hantera situationer som annars skulle stjälpa en.

4.1.5 Trygghet

På frågan om vad som skapar trygghet kom svaren att variera. För kvinnan i citatet nedan skapar den privata familjesituationen trygghet:

[...] Min största trygghet är att ha två barn, att ha en familj. Man kan råka ut för ganska mycket på jobbet, men hemma är man trygg. Det finns ingen som ställer elaka krav på mig hemma, [...]

⁴⁰ Björn Folkow, "Högt blodtryck", i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 158.

⁴¹ Antonovsky, *Hälsans mysterium*, s. 161.

⁴² Levi, ss. 51-53.

Här speglas vikten av ett socialt stöd för att känna hanterbarhet i en svår arbetssituation med ”elaka krav”. Citatet är ett exempel på betydelsen av ett socialt stöd i Karaseks krav-kontroll-stöd modell, för att hantera och balansera upp en brist i de andra komponenterna.

Att finna ett socialt stöd bland kollegor kan också skapa trygghet, som framgår ur citatet nedan. Trots en bristande fysisk trygghet i arbetet och med en kommande omorganisation har mannen en förmåga att känna trygghet, tack vare sina kollegor.

Jag känner mig faktiskt ganska trygg. Jag vet att mina kollegor finns där och det går att prata om allting, när som helst, var som helst, det är jättetrygt. Sen fysiskt är det inte alltid så tryggt. Framtiden är kanske lite oviss just för att vi står i förändringarnas tider med omorganisation på gång. Som det är nu kommer det nog inte att vara framöver, det kommer nog att förändras. Men som det är nu är det bara bra.

Till skillnad från föregående reflektioner där stöd hämtas från omgivningen för att skapa trygghet kommer följande citat visa att en trygghetskänsla även kan skapas hos sig själv.

Jag känner trygghet i det jag gör. Sen är det egentligen inte så intressant om jag gör det här eller om jag gör det någon annanstans, jag vet vad jag kan och jag är trygg i mig själv. Jag känner en trygghet i min tanke, att jag nog tänker rätt. [...] På så vis känner jag mig trygg. Fast å andra sidan, vem är egentligen trygg i dag? Det kan ju vara förändrat tills i morgon utan att jag vet om det.

4.1.6 Kreativitet

I följande citat speglas en situation där en kvinnlig medarbetare känner ett stort ansvar för den kreativa processen på arbetsplatsen och utstrålar energi och medledarskap i arbetet.

[...] Jag kan bli irriterad när det inte finns en kreativitet, när man inte ens försöker. Man måste kunna hitta sätt att lösa problem. Om man kan visa att i dag jobbar vi så här men om vi gör på det här sättet blir det mycket bättre. [...] ett sätt att visa sin kreativitet eller också kanske sin

produktiviteten är att man visar en vilja att generera nånting, att man inte bara kostar och tickar lön. Det är ett sätt att visa sin kreativitet och sin vilja, att hitta lösningar. [...]

Andra intervjupersoner har talat om olika grader av kreativt utrymme i sina arbeten. En kvinna förklarar att visst finns det ett kreativt utrymme i arbetet men inte vad gäller arbetsrutiner och dylikt eftersom kollegor skall kunna ersätta varandra vid semestrar. Hon menar att kreativiteten finns i att välja i vilken ordning uppgifterna ska utföras. En av männen förklarar kreativiteten som ”noll och ingenting”, och känner en stor brist i det. Ur intervjun med mannen framgår att han inte helt trivs i sin arbetssituation och att en stor anledning till detta är just bristen på kreativitet. Med anledning av detta känner han inget större engagemang eller ingen större delaktighet i arbetet.

4.1.7 Utvecklingsmöjligheter

Under intervjuerna ställdes frågan hur de ser på utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Samtliga reflekterade kring frågan ur ett tjänst-perspektiv, alltså hur den egna tjänsten kan komma att utvecklas. Ingen svarade ur ett personlighetsutvecklande perspektiv. Nedan följer två intervjupersoners syn på deras utvecklingsmöjligheter:

Jag är ganska nöjd där jag är och har inget intresse av att klättra vidare [...] Jag tycker det är roligt att arbeta med folk och få den här supporten, skulle jag komma högre upp så skulle det bli ett annat ansvar och det är inte jag intresserad av. [...]

[...] Jag skulle kanske söka en cheftjänst om det var många av mina kollegor som tyckte att jag skulle söka tjänsten. Men jag skulle inte söka den bara för att klättra uppåt [...] Jag själv strävar inte efter att bli chef över någon annan. Då är jag nöjd med att vara fotfolk.

De båda personerna ovan trivs bra i sina arbetssituationer. Det förekommer inga större utvecklingsmöjligheter men det är inte heller något som intervjupersonerna efterfrågar. Till skillnad från dem svarar en kvinna som inte trivs i sitt arbetet, lite annorlunda:

På något sätt skulle jag önska att det fanns utvecklingsmöjligheter. Ibland försöker jag tänka positivt eller fantisera om hur det skulle vara om jag fick mer avancerade uppgifter [...] Men det var det jobb jag blev erbjuden och kände att man inte kan tacka nej när man inte har ett annat jobb. Men inom den tjänst jag har nu så tror jag inte att det finns direkta utvecklingsmöjligheter.

Ur citatet ovan tolkar jag det som att det finns ett behov av utveckling och förändring. Kvinnan känner inget större engagemang, inte heller någon energi i sitt arbete och det skapar en känsla av uppgivenhet och resignation.

4.1.8 Lön och belöning

Intervjupersonerna hade skilda erfarenheter vad gäller lön och belöning. Då fokus i studien ligger på hur anställda ser på en viss faktor i ett medarbetarskap, går jag inte vidare in på hur det kommer sig att lönen och belöningen ser olika ut för intervjupersonerna. Det intressanta är hur varje person reagerar på och hanterar sin egen situation. Är lön och belöning betydelsefullt?

Vi får bonus varje år om företaget går bra och det tycker jag är positivt. [...] det känns som om att dom uppskattar personalen. [...] Företaget betalar en väldigt bra lön, jag skulle aldrig ha så bra betalt på något annat jobb. Jag skulle säkert kunna förhandla upp lönen mycket mer, men jag är jättenöjd, belåten och glad för det jag har. Och sen har vi bonusen och vi får träningsbidrag [...] De är väldigt måna om personalen.

Citatet ovan kommer från en kvinna som trivs väldigt bra på sitt jobb. För henne är situationen optimal med bra lön, bonussystem och andra förmåner. Under intervjuerna då lön och belöning nämndes, nämndes ofta även att andra tecken på uppskattning är betydelsefullt. Här gör jag en tolkning att det inte bara är den ekonomiska belöningen som är viktig och betydelsefull utan att gester och åtgärder från arbetsgivaren kan vara positivt hos medarbetaren.

Belöning och uppskattning, det blir en julklapp till jul och biobiljetter. Det kommer ganska lite, uppifrån sett. Kanske säger vår närmaste chef att det här gjorde du riktigt bra, [...] det nog inte mer än så.

Ovan tar vi del av en kort reflektion från en man som har en annan erfarenhet av lön och belöning. Som kvinnan nämnde i tidigare citat kopplar även denna person ihop belöning med uppskattning. Det är inte heller endast i form av pengar eller förmåner som han talar om belöning. Han nämner att det är ytterst sällan som det förekommer verbal belöning från ledarskapet.

Följande citat kommer från en kvinna som vid ett tillfälle blev uppskattad på ett alldeles speciellt sätt, som kom att betyda mycket för henne. En enkel form av belöning och uppskattning, som inte kräver finansiella medel från arbetsgivaren utan handling och omtanke:

[...] Jag kommer aldrig att glömma då jag för fyra år sedan fick ett projekt att genomföra och det var en surdeg som ingen velat göra på länge. Efter projektet fick jag, på en papperslapp, tryckt på företagets papper, ett Bravogram. Min chef hade alltså skrivit ett Bravogram för hand och samlade alla vid något morgonmöte och delade ut detta till mig. Så fick jag den här papperslappen i handen, det var inte mer, det var en papperslapp, men det här kommer jag ihåg, det här kommer jag aldrig att glömma. Bara det faktum att man får beröm inför andra, bevisar ju ganska mycket. Och det för man med sig. Jag kommer aldrig att glömma bort den där fåniga papperslappen, det betydde mycket för mig.

Maslach och Leiter presenterar i litteraturen att en ökad arbetsbelastning, fler arbetsuppgifter och en mer ansvarsfull befattning i företaget sällan vägs upp med en högre lön.⁴³ För att spegla en sådan situation och visa att det kan leda till en känsla av låg uppskattning, lågt egenvärde berättar en intervjuperson:

⁴³ Maslach, Leiter, ss. 66-69.

Jag känner mig utnyttjad [...] Jag tycker att lönen är ett sätt att visa uppskattning på och jag känner att jag inte får den uppskattningen. Trots att arbetsuppgifterna har ökat för alla kollegor, så syns det inte på lönen. [...] jag tycker inte riktigt att man känner någon uppskattning, ingen kommer in och säger att vad bra att du har hunnit med. [...] det är mycket som tas för givet.

4.1.9 Relationer

Marianne Döös talar om hur en arbetsplats relationer sammantaget kan betraktas som en dynamisk struktur bestående av relationella processer mellan individer i arbetet, relationik. Döös menar att i kompetensbärande relationer finns synergier. Individer i en relation har mer kompetens och kunnande tillsammans än var och en för sig. Närvaron och den faktiska tillgången till varandra ”förmerar” och bevarar kunnandet. Det är de interaktiva processerna mellan medarbetare, medarbetare och ledning, kund och anställd, anställd och underleverantör som bär arbetsplatsens kompetens och har stor betydelse för verksamhetens framgång.⁴⁴

Här följer en reflektion som visar hur bristen på relationer med kollegor påverkar medarbetarens arbetssituation:

Idag har jag inga kollegor som jag fysiskt arbetar tillsammans med. Det är ett stort problem därför att det inte finns något utbyte, jag har ingen kollega som jag kan bolla idéer med. Man är väldigt ensam. Ser jag till tidigare arbetsplatser har det funnits kollegor som har gjort samma sak där man kunnat bolla idéer med. I en sådan organisation finns det en helt annan drivkraft. I dag skapas drivkraften i att jag skapar drivet, jag blir inte driven av någon annan. [...]

I citatet framgår hur bristen på arbetskamrater påverkar motivationen i arbetet. Han menar att det ligger på honom själv att framkalla en inre drivkraft och man kan misstänka att relationiken är låg på arbetsplatsen. Här ser jag det som att all kompetens finns lagrad på

⁴⁴ Döös, s. 83-84.

ett individuellt plan och att det inte finns någon samlad kompetens medarbetare emellan som enligt Döös förstärker den individuella kompetensen.

Intervjupersonerna valde att prata om två olika relationer, den med kollegor och den med chefen. Betydelsen av relationer med kollegor varierade. Tre personer ansåg att det är bra med goda relationer med kollegor men de ska vara på ett yrkesmässigt plan och inte vara för personliga. Nedan ett citat från en kvinna som tydligt förklarar hur hon önskar relationen till arbetskamraterna:

[...] Jag pratar mest jobb med mina kollegor. Vissa pratar mycket personligt, men jag har gjort den biten och vill inte ha den relationen. Jag har haft den relationen på jobb tidigare och jag vill inte blanda jobb och privatliv för mycket, inte längre, det vill jag hålla isär. [...]

Två personer såg det som nödvändigt att relationer med kollegor sker på ett mer personligt plan. Häri finner de ett socialt stöd att hantera arbetsituationer och en ser relationerna som en förutsättning för att vara kvar på arbetet.

Relationen med kollegorna är riktigt öppen. [...] Vore det inte för dem man jobbar med, då kunde jag lika gärna göra någonting annat.

Nästa citat exemplifierar ett ansvarstagande för den egna arbetsituationen där en privat händelse påverkade arbetsituationen och tillståndet blev ohållbar för den intervjuade kvinnan. Hon valde att i sin relation till chefen berätta om problemet något som hon tyckte skapade en djupare relation mellan dem. Kvinnan ansåg att deras relation, medarbetare och chef, stärktes och det skapade en känsla av ökat socialt stöd hos kvinnan.

[...] I höstas så hade jag jobbigt [...] Ett tag dolde jag problemen och i början var det ganska skönt att ingen visste något för då kunde jag gå in i en yrkesroll, sätta på mig en mask och glömma mina problem för att ta på mig problemen igen, när jag gick hem. Men jag var tvungen att öppna mig för min chef och tala om att nu klarar jag inte av det här [...] Den öppenhet som vi hade då har lagt grund för ännu mer öppenhet eller fortsatt öppenhet. Det var en lättnad att berätta om problemen för min

chef, [...] någon annan visste varför jag hade jobbigt och kunde hjälpa mig [...]

En kortare sammanfattning av de reflektioner som intervjupersonerna lämnat kring relationer kan göras. Där kan man se att det förekommer privata och yrkesmässiga relationer. De privata relationerna kopplas ofta samman med det sociala stödet. Det kan tolkas att ur en god relation med kollegor eller med chefen kommer ett socialt stöd. Några ansåg även att den yrkesmässiga relationen är av stor vikt då den hjälper till att stärka relationiken på arbetsplatsen.

4.2 Vad är det som frigör energi i det egna medarbetarskapet?

Jag har valt att presentera samtliga intervjupersoners svar på vad som frigör energi i det egna medarbetarskapet. Jag har även valt att inte analysera deras svar utan låter dem tala för sig själva. Under den analys som hittills har gjorts, har de flesta faktorer som kommer fram i dessa citat redan diskuterats.

Uppnådda mål eller att man ser att man arbetar mot mål ger energi. Det ger energi att veta att man gjort en bra affär, [...]

Det jag känner ger energi är när man kommer hit en dag och det inte dyker upp så mycket saker och man känner att nu blev jag klar med uppgiften och det gick fortare än jag trodde. [...] Då går jag hem och känner mig nöjd och det ger en sorts energi, det ger en kick. Att jag kan ha trevligt med mina arbetskamrater ger mig också energi.

Jag tycker om att jobba när det är mycket att göra. [...] Vissa dagar är det mycket att göra, det bara trillar in frågor och jag ser inget slut, det är jättekul och då fungerar jag bäst.

Att göra en affär, det ger energi. Kunden är nöjd, jag är nöjd, man går hem, man sover gott. Det är kicken. Den stora kicken är att dra in pengar.

Det som ger energi är gruppen, kollegorna, att man har så kul tillsammans.

Det som ger energi är tillfredsställelsen när de idéer man har realiserats och det fungerar i verkligheten, det ger ett leende, då blir jag glad.

4.3 Vad är det som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet?

Jag har valt att presentera samtliga intervjupersoners svar på vad som förbrukar energi i det egna medarbetarskapet. Jag har även valt att inte analysera deras svar utan låter dem tala för sig själva. Under den analys som hittills har gjorts, har de flesta faktorer som kommer fram i dessa citat redan diskuterats.

Det som tar energi för mig är stress och konflikter. Mina duster med chefen, det tar väldigt mycket energi. När jag har för många bollar i luften och känner att jag mest bara sitter och stirrar in i väggen, då har jag noll energi.

Vi sitter i ett öppet kontorslandskap och det kan vara jobbigt när det blir för mycket prat. [...] Jag blir stressad när det är för mycket runtomkring och jag har svårt att koncentrera mig. Det tar energi.

Nej på affärer, tar energi, att inte riktigt få gehör på saker och ting man vill göra. Det tar också energi att inte ha kollegor som gör samma sak som jag. Du ska hela tiden göda dig själv med tankar, idéer och energi, men du har inte någon som fyller på energi åt dig. Ingen att föra ett utbyte med eller att se möjligheter tillsammans med. Det tar energi.

Jag ger väldigt mycket energi till jobbet och jag får mindre tillbaka. Jobbet tömmer lite mer än det fyller på, i alla fall nu den senaste tiden när jag har haft så mycket att göra.

Det tar energi när någon annan gör någonting som skadar vårt rykte, betar sig illa eller säger något dumt så att det skadar själva yrkesrollen. Omorganisationer hit och dit tar energi, [...]

Det som tar energi är inte arbetsrelaterade problem utan det är familjeproblem, [...] Visst är det tråkigt när saker går på rutin eller slentrian men det suger inte energi. Det som suger energi eller gör så att man inte vill det är mänskliga problem, [...] Man kan tycka att jobbet är viktigt men i det stora hela så är det inte viktigt, utan det som tar energi är mer existentiella problem.

5 Slutdiskussion

Det har varit mycket intressant att genomföra denna studie av medarbetarskapet hos sex individer. Trots individuella skillnader mellan de olika intervjuerna kan jag se att det löper en röd tråd genom materialet vad gäller de frågeställningar som har varit i fokus. Jag tycker mig uppleva att samtliga har en hög medvetenhet om sin arbetssituation och vad det är som påverkar den, positivt eller negativt. Det finns en vilja hos samtliga att ta ett större ansvar för sitt arbete och som anställd. Det som skiljer dem åt är förutsättningarna för detta.

Något som jag valt bort att studera är vilken typ av ledarskap som utövas på respektive arbetsplats som intervjupersonerna arbetar på. Dock tycker jag mig kunna utläsa vilken typ av ledarskap som förekommer och hur det påverkar den anställda. När man talar om ett medarbetarskap anser jag att det bör göras i samverkan med ledarskap då dessa båda förekommer i ett samspel. Om det inte finns medarbetare, vem ska man då leda, som citatet i bakgrundsavsnittet berörde. Och det är just "att leda" som både ledarskap och medarbetarskap handlar om, anser jag. Jag undviker att gå närmare in på ledarskap då studien fokuserar på medarbetarskap.

Medarbetarskap, eller kanske än mer passande, medledarskap, tycker jag handlar om att leda sig själv och att utöva ett eget ledarskap över sin arbetssituation. Men för att det här ska kunna vara möjligt krävs förmodligen en uppmuntrande och stödjande miljö som tillåter ett medledarskap, enligt mitt förmenande. Jag ser det som så att organisationer bör ha "verktyg" så att de anställda ges möjlighet att utforma ett utvecklande medarbetarskap. Med "verktyg" menar jag: Mål och måltydighet, krav, kontroll, socialt stöd, trygghet, kreativitet, utvecklingsmöjligheter, lön och belöning samt relationer. Faktorer som är centrala i studien. För att föra slutdiskussion där de nämnda faktorerna finns med så har jag valt att sammanfatta dem i tre kategorier:

- *Samspel*
- *Mandat och behörighet*
- *Utveckling och lärande*

I samspel väger jag in relationer mellan medarbetare-medarbetare och medarbetare-chef, socialt stöd och trygghet. Där det fanns en god relation med kollegor och/eller chef trivdes intervjupersonen på arbetet. Likaså gällande det sociala stödet. Fanns det möjlighet att

hämta socialt stöd i relationer på arbetsplatsen sågs det som värdefullt och skapade en trygghetskänsla. Om det brast i relationer eller socialt stöd, var det viktigt att det fanns möjlighet att inhämta det på annat håll, från familj eller vänner. Det är just detta samspel som jag tror är viktigt för en organisation. Att hela arbetsgruppen känner delaktighet och tar ett gemensamt ansvar, både i med- och motgång. I en samspelsorganisation är det troligt att ledaren ger medarbetarna utrymme att "samspela". Likaså som att chefen ger feedback till de anställda, ska de anställda få möjlighet att ge chefen feedback. Något som borde vara positivt för båda parter. Då är det möjligt att lärtillfällen skapas och ett större kunskapsutbyte sker.

Den andra sammanfattande kategorin, mandat och behörighet, innefattar krav och kontroll. Jag diskuterade under analysen om varför jag valt termerna mandat och behörighet. Det grundar sig i att de symboliserar förtroende och delaktighet för mig. Analysen visade bland annat att de personer som befann sig i en negativ arbetssituation och inte trivdes helt på jobbet, inte heller kände någon egenkontroll. Ansvar hade "tilldelats dem" samtidigt som behörigheten att utföra uppgiften inte fanns eller var otydlig. Om medarbetaren istället hade mandat för uppgiften, hade det mandatet troligen skapats i samspel med gruppen, chef, kollegor och tillsammans med behörighet hade det mandatet kanske lett till en känsla av egenkontroll hos medarbetaren.

Den sista kategorin jag vill diskutera är utveckling och lärande. Här väger jag in mål och måltydlighet, utvecklingsmöjligheter, lön och belöning samt kreativitet. En framgångsrik organisation borde symboliseras av utveckling, kreativitet, kunskap och lärande. I arbetet med att skapa en utvecklande organisation borde mål och måltydlighet vara av vikt. Detta för att medarbetarna ska veta mot vilket gemensamt mål verksamheten strävar och vad som krävs av varje individ för att nå dit. Att tillsammans föra organisationen framåt. I de fall där mål och måltydlighet fanns kände intervjupersonen motivation och engagemang i arbetet. För att hjälpa medarbetarna att finna motivation och skapa ett driv framåt är kanske lön och belöning ett "verktyg". Som det framgick ur intervjuerna behöver inte alltid belöning vara i form av finansiella medel. Att verbalt uppmuntra och stimulera medarbetarna visade sig vara uppskattat. Avslutningsvis vill jag beröra lärandet i en organisation. Jag anser att ingen är "fullärd", vare sig chef eller medarbetare och att genom kommunikation, relationik, utvecklande uppgifter och utrymme för kreativitet skapas ett

aldrig sinande lärande. För mig är en lärande organisation, en organisation som bär kunskap och utveckling och där rädslan för ”att inte kunna” blir ett tillfälle ”att lära”.

Jag kommer inte att föra en djupare diskussion kring frågeställningarna vad som frigör respektive förbrukar energi i det egna medarbetarskapet. I mångt och mycket speglas det i svaren att det ofta är samma faktorer som ovan diskuterats som spelar roll när det gäller frigörande och förbrukning av energi i det egna medarbetarskapet. Här följer dock några ord hämtade från svaren: *Frigör energi – uppnådda mål, realiserade idéer, kollegorna. Förbrukar energi – konflikter, nej på affärer, existentiella problem.*

För att gå vidare inom detta forskningsområde vore det intressant att utöka underlaget, antalet personer som deltar i studien, och på så sätt öka generaliserbarheten i det material som framkommer. I min studie har jag endast nuddat vid kopplingen medarbetarskap och genus. Det vore intressant att med hjälp av ett större underlag forska i hur kvinnor respektive män svarar på de företeelser som utmärker ett medarbetarskap. Ytterligare ett område att bedriva forskning inom kan vara att studera hur medarbetarskap kan kopplas till personalekonomiska effekter. Som synes finns det många områden att studera vidare inom när det gäller medarbetarskap och jag hoppas att denna uppsats kan inspirera till vidare forskning.

Käll- och litteraturförteckning

Muntliga källor

I författarens ägo

Bandupptagning med utskrifter

Intervju 23/3 2005

Intervju 24/3 2005

Intervju 24/3 2005

Intervju 27/3 2005

Intervju 29/3 2005

Intervju 30/3 2005

Tryckta källor

Anderberg, Ulla Maria, "Stress och smärta - könshormonella aspekter på stress", i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 217.

Antonovsky, Aaron, *Health, Stress, and Coping – New Perspectives on Mental and Physical Well-Being* (USA: Jossey-Bass Inc., 1985).

Antonovsky, Aaron, *Hälsans mysterium* (Finland: Natur och kultur, 1991).

"Arbetsplatsernas relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer", i *Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 10*, red. Marianne Döös (2004:2).

Arnetz, Bengt, "Organisationsstress. Ledningsperspektiv på organisationer och hormoner i förändring", i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman och Bengt Arnetz (Falköping: Liber, 2002), ss. 313-314.

Ewles, Linda, Simnett, Ina, *Hälsoarbete – en praktisk vägledning* (Lund: Studentlitteratur, 1994).

Folkow, Björn, "Högt blodtryck", i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 158.

Hammarström, Anne, Härenstam, Annika, Östlin, Piroška, "Kön och ohälsa – begrepp och förklaringsmodeller", i *Kön och ohälsa – en antologi om könsskillnader ur ett folkhälsoperspektiv*, red. P. Östlin, M. Danielsson, F. Diderichsen, A. Härenstam, G. Lindberg (Lund: Studentlitteratur, 1996), s. 7-10.

Hällsten, Freddy, Tengblad, Stefan, "Personalansvar och medarbetarskap – om relationen mellan organisation och medarbetare", i *Personalansvar och medarbetarskap*, red. Freddy Hällsten, Stefan Tengblad (Göteborg: BAS, 2002), ss. 23-25.

Kaijser, Lars, Öhlander, Magnus, *Etnologiskt fältarbete* (Lund: Studentlitteratur, 1999).

Karasek, Robert, Theorell, Töres, *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (USA, 1990).

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

Levi, Lennart, "Stress – en översikt Internationella och folkhälsoperspektiv", i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, ss. 49-53.

Maslach, Christina, Leiter, Michael P, *Sanningen om utbrändhet – hur jobbet förorsakar stress och vad man kan göra åt det* (Natur och kultur: Stockholm, 1999).

Medin, Jennie, Alexandersson, Kristina, *Begreppet Hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie* (Lund: Studentlitteratur, 2000).

Menckel, Eva, Österblom, Lars, *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft* (Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2000).

Patel, Runa, Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder*, 2:a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 1994).

Tengblad, Stefan, *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap* (Kristianstad: Liber,2003).

Theorell, Töres, “Kontroll över den egna situationen – en förutsättning för hantering av negativ stress”, i *Stress – molekylerna – individen – organisationen – samhället*, red. Rolf Ekman, Bengt Arnetz, s. 291.

Wallén, Göran, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a uppl. (Lund: Studentlitteratur, 1996).

Bilaga 1

Namn på intervjuad, intervjuare, tid och plats för intervju.

Inledande frågor

- Hur länge har du arbetet här?
- Berätta om hur du hamnade på din nuvarande arbetsplats.
- Tjänstens utformning. (arbetstider, arbetsuppgifter, ansvarsområden)

Öppen, bred fråga

- Hur ser en dag ut för dig? (före, under, efter arbetet)

Relationer

- Arbetsrelationer till kollegor på arbetstid. (gemensamma projekt, möten, raster, kommunikation, samarbete/motarbete)
- Relationer till kollegor på fritiden. (kollega=vän, ”jobbsnack”)
- Arbetsrelation till chefen. (möten, rapportering, utvecklingssamtal, raster, kommunikation)
- Relation till företaget. (värderingar, engagemang, förtroende, inställning till verksamheten)

Egna arbetssituationen

- Måltydlighet för din tjänst (satta/förväntad måluppfyllnad)
- Ansvar (tilldelat ansvar/egetansvar)
- Befogenheter (tillräckliga för att utföra arbetet som önskat)
- Krav (yttre från chef, kollegor/inre, prestationskrav)
- Flexibilitet (är det positivt/negativt)
- Trygghet (skapar företaget, chefen, kollegor)
- Kreativitet (finns det utrymme för din...)
- Utvecklingsmöjligheter
- Lön/belöning/uppskattning
- Vad ger/tar energi

Är det något mer du vill säga om det här?

Lyssna efter...

- Beslutsutrymme
- Handlingsutrymme
- Påverkansmöjligheter
- Rättvisa
- Ångest (positiv/negativ)
- Lojalitet
- Egna värdet
- Meningsfullhet

Bilaga 2

Käll- och litteratursökning

VAD?

Ämnesord	Synonymer
Medarbetarskap	Employee ship
Medarbetare	Employee
Hälsofrämjande	Hälsa, promotivt, health
Friskfaktorer	
Arbetsplats	

VARFÖR?

Då fokus i studien ligger på *medarbetare* och *medarbetarskap* valde jag primärt dessa sökord. För att därefter finna material vad gäller hälsoperspektivet kompletterades sökningen med *hälsofrämjande* och *friskfaktorer*. Även *arbetsplats* valdes som sökord då det är en koppling till medarbetarskapet. För att bredda sökningen gjordes även sökning på ordens engelska översättning, *employee*, *employee ship*, *health*.

HUR?

Databas	Söksträng	Antal träffar
Libris	Medarbetarskap	40
	Employee AND health	52
Arblin	Medarbetare	81
	Employee	198
	Employee ship	0
	Friskfaktorer	6
IRIS (IH:s bibliotekskatalog)	Hälsofrämjande +arbetsplats	1

KOMMENTARER:

Träfflistan visar på att det finns relativt lite litteratur och forskning i ämnet. *Medarbetarskap*:s översättning *employee ship* gav ”noll” träffar. Med anledning av detta har det varit en utmaning att finna litteratur i ämnet. Den ringa litteratur som överensstämmer med studiens syfte och frågeställningar har till största del varit möjlig att överblickas.